# COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY

## Modelos Motivacionales para Gerentes y Supervisores

BERNARD L.
ROSENBAUM



# COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY

## Modelos Motivacionales para Gerentes y Supervisores

Bernard L. Rosenbaum, Ed. D.

Presidente, MOHR Development Inc., Stamford, Connecticut, y Personnel Sciences Center, New York, New York.

Los supervisores y gerentes de hoy están cada vez más interesados en elevar la productividad de sus empleados. Pero, al mismo tiempo, observan que su gente responde cada vez menos a las técnicas "tradicionales" de supervisión y motivación.

Durante los últimos años, varios libros de administración han intentado resolver este problema de doble filo. Pero solamente han tenido un éxito limitado. Al centrarse en teorías y filosofías motivacionales más que en técnicas, han obtenido efectos mínimos para el cambio de conducta en el trabajo. Ofrecen poco al supervisor que desea saber **qué hacer** y **cómo proceder** para motivar a los empleados y volverlos más productivos.

Esta obra, singular y práctica, aborda el problema en una forma diferente. Sintetiza las principales teorías motivacionales aparecidas durante los últimos 20 años, toma de ellas los elementos más útiles y los convierte en técnicas específicas que pueden ser verdaderamente aplicadas en situaciones reales de trabajo.

Por ejemplo, **Cómo motivar a los empleados de hoy** enseña:

- Lo que debe hacerse primero para determinar y forjar la conducta de los empleados
- Cómo fijar las metas apropiadas
- Cómo llegar al fondo de los problemas de insatisfacción de los empleados y cómo manejarlos en forma motivante
- Cómo comunicarse con los subordinados
- Cómo desarrollar confianza y afinidad, cómo crear relaciones sólidas de apoyo con los empleados
- Cómo superar la resistencia al cambio de los empleados

*(Continúa en la segunda solapa)*




diosestinta.blogspot.com

# CÓMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY

# CÓMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY

MODELOS MOTIVACIONALES PARA GERENTES Y SUPERVISORES

**BERNARD L. ROSENBAUM**
*President, MOHR Development Inc., Stamford, Connecticut, and Personnel Sciences Center*

**TRADUCCIÓN:**
MARÍA ELENA ZAVOTSKY E.

**REVISIÓN TÉCNICA:**
**JOSÉ OTHON JUÁREZ HERNÁNDEZ** M. A. en *Desarrollo Humano de Organizaciones, UIA*
*Profesor e Investigador en Organización y Desarrollo Empresarial, U.A.M., Azcapotzalco*

**McGRAW-HILL**

**MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • GUATEMALA • LISBOA • MADRID**
**NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO**
**AUCKLAND • HAMBURGO • JOHANNESBURGO • LONDRES • MONTREAL**
**NUEVA DELHI • PARÍS • SAN FRANCISCO • SINGAPUR**
**ST. LOUIS • SIDNEY • TOKIO • TORONTO**

**COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY**
**Modelos motivacionales para gerentes y supervisores**


LIBROS McGRAW-HILL DE MÉXICO, S. A. DE C. V.
Atlacomulco 499-501, Fracc. Industrial San Andrés Atoto
53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial. Reg. Núm. 465

**ISBN 968-451-472-7**

Traducido de la primera edición en inglés de
**HOW TO MOTIVATE TODAY'S WORKERS:**
**Motivational Models for Managers and Supervisors**



**ISBN 0-07-053711-9**

1234567890 TB-83 8012456793

Impreso en México Printed in México

Esta obra se terminó en junio de 1983
en Litográfica Barsa, S.A.
Pino 343 Local 71-72
Col. Santa María La Ribera
06400 México, D.F.

Se tiraron 3 000 ejemplares

*Para Linda, Herb, Franklin*
*y Arthur, y para Harry Rosenbaum,*
*quien supo siempre lo que motivaba*
*a los empleados.*

# El autor

BERNARD L. ROSENBAUM, Ed. D., es presidente de MOHR Development Inc., en Stanford, Connecticut, EE.UU., la empresa mayor y más importante que elabora y desarrolla programas específicos de entrenamiento para el modelamiento de la conducta, según las necesidades de cada empresa. El Dr. Rosenbaum es especialista en la aplicación de las ciencias de la conducta a una amplia gama de habilidades interpersonales, que incluyen dirección y supervisión, administración de ventas, ventas, negociaciones, entrevistas, etc. Presta asesoría a diversas empresas que representan a las industrias manufactureras, comerciales, farmacéuticas y bancarias. El Dr. Rosenbaum cursó su maestría y doctorado en Psicología Industrial en la Columbia University. Es miembro de la American Psychological Association y psicólogo reconocido por el estado de Nueva York. También es presidente del Personnel Sciences Center en la ciudad de Nueva York, que sirve a la industria en las áreas de selección de personal, análisis de actitudes de los empleados y orientación profesional.

# Contenido

# Prefacio

Cada día hay más discrepancia entre las técnicas tradicionales de supervisión y la productividad de los empleados. Actualmente la fuerza productiva muestra menos tolerancia al autoritarismo, las restricciones organizacionales y el trabajo deshumanizante. Como resultado, los estilos tradicionales de liderazgo responden cada vez menos a las necesidades de los empleados de hoy.

Durante dos décadas, los supervisores han estado sometidos a las teorías y filosofías sobre el valor de la administración participativa, las relaciones de apoyo y el tratamiento humanístico de los empleados. El supervisor promedio está más dispuesto que nunca a ajustar su estilo personal a fin de reflejar el cambio social contemporáneo. Por eso, los libros escritos con objeto de cambiar las actitudes de los supervisores ya no son tan necesarios como lo fueron en tiempos pasados. Además, tales libros han tenido una influencia mínima en el cambio de la conducta.

El interés central de este libro es mostrar a los supervisores cómo implantar los principios de la administración participativa, cómo comunicarse mejor, y cómo motivar, enseñar y guiar en la década de los años 80. El libro pone énfasis en la participación mediante el uso de ejercicios específicos para desarrollar las técnicas y no en la lectura pasiva. Se exponen los principios generales de la motivación, y se proporcionan los conceptos de organización y las ideas fundamentales en que se apoya el aprendizaje. Los principios generales representan las ideas básicas sobre las que se construyen las conductas y estrategias. Se presentan modelos para tratar con los empleados que desempeñan mal su trabajo, con los que tienen un desem-

peño regular y con los empleados insatisfechos; cada modelo incluye pasos específicos que ayudarán al aprendiz a dominar los principios de la mediación. También se presentan modelos para manejar en forma eficaz la acción disciplinaria, la resistencia al cambio y el conflicto entre los empleados.

Este libro presenta un método efectivo y comprometido para administrar a la gente. El lector desarrolla la técnica de sostener un interés máximo en la gente, sin transigir nunca en la productividad. Si usted participa en la administración de recursos humanos, no tendrá que apoyarse más en la improvisación. Ahora dispondrá de un "plan de vuelo" que lo ayudará a realizar un viaje seguro, eficiente y satisfactorio.

Bernard L. Rosenbaum

# PRIMERA PARTE

## INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA MOTIVACIONAL

Los gerentes y supervisores de todas las industrias reconocen cada vez más que las técnicas motivacionales que fueron efectivas en el pasado han perdido mucho de su efecto. Una parte importante de nuestra fuerza productiva llega al trabajo con valores y expectativas diferentes y cada día hay más discrepancia entre las técnicas tracicionales de supervisión y la productividad de los empleados. En el capitulo 1 se estudiarán algunas perspectivas históricas de las necesidades cambiantes de la fuerza productiva y se hablará del efecto que estos cambios tienen en la motivación del empleado. El capitulo 2 proporcionará un conocimiento básico de las teorías motivacionales, a fin de enriquecer la perspectiva histórica del lector sobre los cambios de la fuerza productiva, y aportará la base lógica de las técnicas de administración y supervisión que se presentan a lo largo del libro.



# 1

# ANTECEDENTES

En la novela de Charles Dickens Tiempos *difíciles*, relato de la vida en la Inglaterra industrial del siglo XIX, hay un personaje llamado el señor Bounderby. Es dueño de un gran molino en una pequeña, sucia y monótona ciudad del interior del país. Las condiciones en el molino del señor Bounderby son terribles. El trabajo es tedioso y deshumanizante, los salarios miserables y el medio ambiente físico sucio e insalubre. El señor Bounderby, lógicamente, se defiende contra todo esto:

> Sin duda han oído muchos comentarios sobre el trabajo en nuestros molinos, ¿verdad? Muy bien. Les voy a decir la verdad. Es el trabajo más plancentero que existe, el más fácil que hay y el mejor remunerado. Es más, lo único que podríamos hacer para mejorar los molinos sería instalar alfombras persas en los pisos. Y eso no lo vamos hacer.

También Bounderby se refiere a las necesidades y ambiciones de los trabajadores del molino:

> No hay ningún trabajador en este pueblo señor, ni hombre, ni mujer, ni niño, que no tenga como objetivo final en esta vida comer sopa de tortuga y venado con cuchara de oro. Ahora bien, ninguno va a comer nunca una sopa de tortuga y venado con una cuchara de oro.

Dickens comenta que el señor Bounderby siempre consideró que éste era "el único objetivo inmediato y directo de cualquier trabajador que no estuviera completamente satisfecho."

## PERSPECTIVAS HISTÓRICAS

Si se consideran las circunstancias, la valoración del señor Bounderby de sus "trabajadores" es, en el mejor de los casos, ridicula. Abatidos por largas jornadas, los salarios bajos y las peligrosas condiciones laborales, apenas comenzaban a inquietarse por satisfacer las necesidades humanas básicas que hoy vemos como cosas de rutina. El mundo de las alfombras persas y cucharas de oro ni siquiera está en su imaginación. Motivo suficiente para preocuparse es simplemente su deseo de comer y vestirse decentemente, vivir y trabajar en un ambiente saludable, y gozar de un poco de seguridad en su empleo. Pero Bounderby tiene la razón, por lo menos en un aspecto; se pueden resumir el disgusto de sus trabajadores y los objetivos que quieren alcanzar en términos físicos y económicos. Es obvio que él ve el problema de la insatisfacción en el trabajo desde un punto de vista diferente a como lo ven los trabajadores, pero los términos son básicamente los mismos. Ninguno de los dos lados platica sobre intereses modernos como el enriquecimiento del trabajo o la autorrealización. (Estos intereses sí existen en el fondo, pero ninguna de las partes puede articularlos.) En lugar de esto, la discusión se concentra en lo pesado o ligero del trabajo, en qué tan bien o mal se paga a los obreros y si se pueden mejorar los molinos. Éste es el legado que ha sido característico de las negociaciones entre la administración y los sindicatos aun en el presente: la suposición, por las dos partes, de que la satisfacción en el trabajo depende del ajuste apropiado de variables como el dinero y la seguridad, y que la mejora en estas áreas es el único punto de discusión.

Este dueño de un molino del siglo xix y sus trabajadores tienen en común una suposición más. Cualquier mejora económica que reciben los trabajadores o que se les niega es, a final de cuentas, responsabilidad del dueño. Aun los trabajadores que más piensan no muestran ninguna ambición por la administración participativa, ni por arreglos formales del reparto de utilidades, ni por nada semejante. Las dos partes entienden que la relación es básicamente paternal, y la culpa que se imputa a Bounderby es simplemente no actuar en forma más consciente su papel paternal. Como dice Stephen Blackpool, el per-

sonaje más importante de la clase trabajadora de Dickens, no es asunto ni de él ni de los demás trabajadores encontrar las respuestas a todos sus problemas. "Es cosa de aquellos que están arriba de mí y arriba de todos los trabajadores. ¿Cuál es su tarea, señor, si no es ésa?"

**RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS**

En lo que se refiere a nuestro tema, la motivación de los empleados, las deducciones sobre todo lo anterior son claras. Se ve que Bounderby inspira la rebeldía de sus obreros porque, en pocas palabras, no les da suficientes beneficios. La mentalidad belicosa de "ganar o perder" adoptada por él ante sus demandas, solamente ha alimentado en ellos el mismo tipo de actitud y los ha motivado a intentar sacarle por la fuerza los beneficios que él no está dispuesto a proporcionar. Por otro lado (se da a entender), si él hubiera mejorado lo suficiente las condiciones económicas y laborales como un buen padre lo haría por sus hijos, podría haber esperado lealtad y cumplimiento por parte de los trabajadores. Quizás esto no sea un concepto muy elaborado de la motivación de empleados por parte de Dickens, pero no pudo haber sido de otra forma. En comparación con nuestra actual fuerza de trabajo, la de la industria en la era de Dickens tenía una terrible falta de educación, estaba desesperadamente pobre, se le inculcaban desde la niñez doctrinas de sumisión ante la autoridad, y estaba demasiado esclavizada por las necesidades físicas y la falta de seguridad como para preocuparse por lo que pasaría después de que éstas fueran satisfechas. En aquella época, un modelo de padre benévolo era el apropiado para la administración.

La fuerza productiva de la década de 1970 y las técnicas motivacionales que se requerían en los años setentas presentan una imagen radicalmente diferente; las cosas han cambiado. En ningún lugar se puede ver tan claramente esta diferencia como en el área del poder adquisitivo del trabajador y de su posición económica. Por supuesto, la vida del trabajador moderno no llega todavía a incluir sopa de tortuga y cucharas de oro (aunque un operador de telar del molino de Bounderby probablemente estaría demasiado pasmado por la abundancia moderna como para notar la diferencia). Tal vez el hombre que

instala actualmente cañerías y el estibador no se sientan ricos, pero por lo menos no tienen que preocuparse ante la perspectiva de una pobreza que amenace con matarlos de hambre, ni se encuentran forzados a vivir en barrios pobres infestados de enfermedades, y pueden conseguir la mínima cantidad de ropa adecuada para proteger a la familia durante el invierno. Una mirada hacia atrás, a la era de Dickens, es un recordatorio útil que nos muestra cuánto hemos avanzado durante el último siglo. Han sido enormes los adelantos que los reformadores sociales, los movimientos sindicales y la producción masiva de artículos de consumo han logrado en la capacidad del obrero para satisfacer sus necesidades básicas y otras más, así como en la capacidad del empleado profesional que se ha incrementado en la misma proporción.

## JERARQUÍA DE NECESIDADES

Es obvio que se han efectuado estos cambios en la fuerza productiva. La pregunta es: "¿Qué significan estos cambios para la gente cuyo trabajo consiste en motivar a la demás fuerza productiva?". En Motivation and PersonaJity (1954), el psicólogo Abraham H. Maslow presenta su teoría acerca de la motivación humana, basada en lo que él llamó jerarquía de necesidades. Esta terminología se ha convertido en el vocabulario estándar de los investigadores de la conducta y de los estudiantes de administración de empresas.

En la parte inferior de la jerarquía de Maslow se encuentran las necesidades fisiológicas (comida, agua, calor, sexo, etc.), seguidas por el próximo nivel de necesidades de seguridad (que incluyen seguridad literalmente física y el sentimiento de encontrarse protegido en el futuro contra daños personales y dificultades económicas). Cuando estas necesidades se encuentran satisfechas sólo entonces los efectos motivacionales de las necesidades de orden superior empiezan a entrar en juego. En el siguiente capítulo veremos las necesidades de orden superior; el amor y sentimiento de pertenencia, la autoestima y (en la parte más alta de la jerarquía) la "autorrealización". Lo que nos interesa ahora son las preocupaciones fisiológicas y de seguridad; en otras palabras, las preocupaciones de los obreros de Bounderby. Si tenía la razón Maslow

—y hay bastantes investigaciones que apoyan su teoría—, la opulencia moderna ha reducido drásticamente el poder que estas preocupaciones tenían para motivar: "una necesidad satisfecha no sigue motivando la conducta". Los expertos en el área de la conducta han reconocido que el énfasis en incentivos económicos y de seguridad solamente produce ganancias limitadas en la productividad de los trabajadores. El gerente que busca motivar a los empleados dándoles simplemente más beneficios físicos y económicos, está siguiendo un método que hace mucho rebasó el punto de rentabilidad decreciente.

## MOTIVACIONES DIFERENTES PARA LOS EMPLEADOS DE HOY

Esto no quiere decir, por supuesto, que el bienestar físico y económico ya no son ingredientes necesarios para la satisfacción en el trabajo; si son necesarios. Tampoco se puede sostener que no se motiva a los empleados con la esperanza de obtener aumentos o promociones acompañados de sueldos más altos; es obvio que se les puede motivar así. Pero las investigaciones indican que, a largo plazo, cuando se satisfacen solamente las necesidades inferiores y nada más, lo único que se logra producir es una actitud neutra hacia el trabajo; si se considera el gran número de trabajadores insatisfechos en los años setentas, especialmente entre los jóvenes, se ve claramente que muchas veces ni eso se logra. En lo que se refiere a la motivación que se proporciona mediante aumentos o promociones, estamos aludiendo obviamente a la búsqueda de dinero que, en la mayor parte de los casos, es símboio de la búsqueda de otras clases de autorrealización: posición social, por ejemplo, o poder comprar artículos que representan una posición social. Ésta es una clase de motivación que puede tener algún efecto sobre el comportamiento de los individuos, pero muy poco sobre el comportamiento de grupos, ya que si toda la gente del grupo recibe un aumento, ningún individuo sobresale por sí mismo. ¿Y que pasa en el caso del empleado que recibe premios en forma individual, cuando ya no es posible promoverlo? ¿O cuando el empleado ya tiene una alberca en su jardín y terminaron la universidad sus hijos? A todo el mundo le gusta el dinero, pero actualmente la posición social que produce, o la

"autoestima" como la define Maslow, se debe buscar también por otros caminos.

Sin embargo, la mayor capacidad de compra no es la única diferencia significativa entre la fuerza de trabajo de hoy y la del pasado. Se han observado cambios drásticos, aun durante los últimos 20 años, en el grado en que están dispuestos los empleados a confiar en personajes autoritarios y aceptar estilos autoritarios de administración. Parte de la razón es simplemente que el promedio de los empleados en los años setentas ha tenido más educación formal que sus antepasados. Esto es cierto especialmente entre hombres y mujeres jóvenes con edades de 20 a 34 años, donde la población de la fuerza de trabajo se ha incrementado más y es frecuente encontrar que las experiencias educacionales incluyen uno, dos y aun tres o más años de universidad. La educación superior ya no es propiedad exclusiva del empleado profesional o de la alta administración. Esto no quiere decir necesariamente que los trabajadores modernos son más inteligentes que sus padres o sus abuelos. (¿Cuántos de nosotros somos realmente más inteligentes?). Pero sí quiere decir que las percepciones que tienen de sí mismos han cambiado y que están mucho menos dispuestos a soportar un estilo de supervisión que los trata como si fueran ignorantes.

Este cambio lo ha apoyado el incremento de la permisividad en nuestras escuelas y en nuestra manera de educar a los niños en general. No importa si uno considera la nueva permisividad como "buena" o "mala"; es simplemente un hecho de nuestra época. A los jóvenes que son producto de nuestras escuelas públicas durante los últimos años, probablemente nunca les pegaron en las manos o en el trasero por no haber hecho la tarea. Especialmente los que asistieron a la universidad han sido expuestos a un ambiente en el cual se pone valor en el debate, la discrepancia, las preguntas y la exploración. Los nuevos empleados que tienen este tipo de experiencia poseen la tendencia, que no tenían sus antepasados, de preguntar por qué se tiene que llevar a cabo una tarea o por qué se tiene que hacer ésta de una manera y no de otra. Como ejemplo, ¿qué pasaría si el supervisor de un empleado de este tipo contestara de mala gana a su pregunta con un "Porque yo digo. Tú haz tu trabajo y déjame a mí las razones"? Es obvio que el empleado

tiene problemas y también los tendrá el supervisor, si desea motivar al empleado. No sirven la condescendencia ni la estrategia de ser el tipo "fuerte y silencioso"; la agresión verbal seguramente tampoco sirve. En general, la fuerza productiva de hoy no se deja manejar con latigazos tan fácilmente como antes.

Además, el crecimiento de los medios de comunicación, especialmente la televisión, ha alterado el papel de la figura autoritaria, por benévola que ésta sea. Cuando yo era niño, durante la II Guerra Mundial, recuerdo que mi papá traía el *New York Times* a casa todas las noches y, con la ayuda de los mapas, me explicaba los movimientos de las tropas y de las batallas. Así —y solamente así— era la forma en que yo recibía información sobre lo que estaba ocurriendo en la guerra. Dependía de él por completo y aceptaba todas sus explicaciones como si vinieran palabra por palabra de la boca de Dios. Actualmente mis hijos tienen acceso instantáneo a las noticias del otro lado del mundo por el simple hecho de encender el televisor. Sigo siendo una autoridad para ellos, pero tienen redes que están pobladas con otras figuras de autoridad; asimismo, tienen la convicción de que están formando sus propios criterios con base en los hechos, sin ningún prejuicio de ninguna figura de autoridad. No dependen de una serie tan estrecha *y local* de figuras autoritarias como los miembros de mi generación. Lo mismo va a pasar con sus actitudes hacia sus supervisores cuando tomen su lugar en la fuerza productiva. El primer supervisor será sin duda una figura de autoridad para ellos; pero después de haber visto cómo actúan otras figuras de autoridad en todas partes del mundo (por lo menos, cómo actúan en público), estarán menos inclinados a aceptar el comportamiento del supervisor como una definición de la manera de comportarse de todos los jefes. Simultáneamente, al abrirles la televisión un mundo gigantesco, habrá incrementado su percepción de la variedad de carreras profesionales que tienen a su disposición para escoger. Ellos sentirán que no necesitan tanto la aprobación de un supervisor específico en algún lugar específico como lo necesitaba su padre. Siempre podrán trabajar en otra cosa.

Si agregamos a todo esto la movilidad del empleado moderno, el poder de los sindicatos y el impacto de las normas labora-

les, el cuadro comienza a tomar forma: las percepciones de los empleados relacionadas con sus papeles frente a la administración están cambiando, y los estilos tradicionales de liderazgo se están haciendo cada vez más inaplicables y aun contraproducentes. El peligro para el gerente de hoy no se encuentra simplemente en la brutalidad al estilo Bounderby. Todos los gerentes que tienen experiencia conocen los tipos de reacciones que pueden suscitar con ello: hostilidad, rebeldía y, en algunos casos, subversión abierta. Éstos son problemas que se reconocen fácilmente. No obstante, el problema más común que presenta el empleado insidioso es la apatía, la falta de correspondencia y un desempeño que simplemente cumple con las obligaciones. Podemos culpar de esto, según las investigaciones, tanto al paternalismo que recomendaba Dickens como al tipo de amenazas que pronunciaba Bounderby. Existen evidencias que indican que algunas de las cosas que los trabajadores de los años setentas deseaban más (y cuyo logro los motivaba más poderosamente] eran la autonomía, la responsabilidad y la independencia, o por lo menos un estilo de liderazgo que reconociera implícitamente la capacidad que tiene el trabajador para la autonomía y la responsabilidad. El gerente que se enfrenta a un problema de comportamiento que parece originarse en algún disgusto vago del empleado no esperará resolver el problema con una reprimenda verbal; también es cada vez más claro que el gerente no puede seguir confiando en que va a resolver el problema con "generosidad" o "gentileza". Ya no se puede confiar en los antiguos estilos paternalistas como se hacía antes.

Hasta cierto punto, por supuesto, los retos que imponen los cambios de las necesidades de los empleados se pueden manejar (y se tendrán que manejar oportunamente) con cambios del diseño organizacional. Los programas para enriquecer el trabajo, la apertura de líneas de comunicación (tanto horizontales como verticales), la participación de los trabajadores en los esfuerzos para resolver problemas en equipo y el recurso menor a los antiguos procedimientos autoritarios de evaluación son algunas de las múltiples formas con que las estructuras organizacionales están empezando a responder a la diferente estructura de necesidades de la fuerza de trabajo. Sin embargo, las respuestas a gran escala se llevan a cabo con mucha lentitud,

como todos sabemos. La mayoría de los gerentes que tienen responsabilidades de supervisión operan todavía en organizaciones que son básicamente tradicionales, que con toda probabilidad seguirán operando así durante algún tiempo, por lo menos en un futuro inmediato. No obstante, ninguna redistribución organizacional y ninguna cantidad de redefiniciones del papel del supervisor van a librar a éste de la necesidad de entender y manejar los "problemas humanos" que afectan el desempeño del trabajo. Las organizaciones pueden diseñar *formatos* nuevos y útiles para manejar determinados problemas, pero un formato es un formato, y la solución es otra cosa. Los supervisores, quieran o no, se van a encontrar en la línea de ataque y la gente estará disparando contra ellos con nuevas armas incomprensibles, por lo que deberán inventar nuevas formas para sobrevivir con honor.

## DESARROLLO DE TÉCNICAS CONTRA EL CAMBIO DE ACTITUDES

Afortunadamente el supervisor moderno típico también ha estado cambiando, o por lo menos se está preparando para el cambio a fin de no cejar ante los retos del trabajo. Durante más de una década los investigadores de la conducta, los instructores y los profesionales del área de personal han inmerso a los supervisores en programas diseñados para cambiar la manera en que abordan a sus empleados. A muchos de ellos se les han presentado nuevas ideas sobre la naturaleza básica de los seres humanos y de sus necesidades, de los aspectos correlativos y los determinantes de la satisfacción en el trabajo, así como de las características del líder eficiente. Han escuchado teorías actualizadas sobre los valores de la administración participativa, de las relaciones de apoyo y del trato humanitario de los empleados. Se ha incrementado su conciencia por medio de sesiones de grupo enfocadas en las relaciones humanas, el entrenamiento de la sensibilidad y el análsis transaccional. Como resultado de todo esto, se ha aumentado en general su conciencia sobre la importancia que tienen los "aspectos humanos" dentro de la administración. Otro punto es si esa conciencia refleja realmente un cambio profundo o duradero en sus actitudes. Lo que sí se puede decir es que sus experiencias en este

entrenamiento los ha hecho más receptivos a los nuevos conceptos administrativos y están más dispuestos a adaptar su estilo al cambio social contemporáneo.

Hasta aquí toda va bien. El problema es que la mayoría de los supervisores todavía no saben cómo poner a funcionar esta conciencia nueva. Algunas pruebas indican que los programas de entrenamiento pueden influir en las actitudes de los participantes; otras señalan que pueden incrementar las percepciones intelectuales que tienen los participantes del desarrollo de la personalidad y la estructura motivacional de los empleados. No obstante, y hasta el momento, las investigaciones han dado respuestas desilusionantes en lo que se refiere al grado en que las actitudes mejoradas y las percepciones intelectuales afectan la conducta del supervisor en el trabajo (y cuando sí afectan el comportamiento, no hay muchos indicios de que la conducta nueva sea siempre productiva y motivacional). Por supuesto, algunos gerentes tienen tantas habilidades interpersonales innatas que sólo necesitan unos cuantos conceptos que los ayuden a orientar lo que ya están haciendo. Pero existen muchos otros gerentes que están dispuestos a remodelar sus estilos interpersonales, que han participado en media docena de sesiones de grupo T, que han saturado sus cabezas con todas las actitudes adecuadas y que todavía no saben cómo hacer las cosas (como, por ejemplo, reducir la resistencia que tiene el empleado al cambio). Entienden perfectamente bien que no están manejando las situaciones de manera efectiva; no les hace falta elevar más su conciencia, pero necesitan ayuda para convertir sus actitudes y percepciones en habilidades conductuales que sean realmente útiles en el trabajo. De eso se trata este libro.

## MIRADA HACIA EL FUTURO

En el capítulo siguiente repasaremos algunas teorías modernas que influyen más en la administración, pero no con el propósito de conocer las teorías en sí. Aunque el entrenamiento en las técnicas de supervisión está basado en teorías, no se ocupa demasiado en lo que piensa la gente en abstracto. La mayor preocupación es tomar de las teorías los principios básicos de la supervisión efectiva para el mundo actual de los negocios y ver

cómo se pueden implantar. Después de captar la naturaleza general de los retos que tienen que enfrentar, los gerentes deben tratar de definir por sí mismos el tipo de estilo de supervisión que satisfará sus necesidades. Posteriormente deben centrar toda su atención, como lo hace este libro, en las formas específicas de acción de ese estilo. Ésa es nuestra meta final: cambiar el comportamiento del supervisor para que pueda modificar el desempeño real de los empleados de hoy. El repaso de algunas tendencias de las teorías e investigaciones actuales es un comienzo necesario, pero solamente un comienzo hacia esa meta.



# 2

# RESUMEN DE LA TEORÍA MOTIVACIONAL

Aunque este libro se orienta a lo práctico y lo cotidiano y no a lo teórico, el conocimiento básico de las teorías motivacionales puede ser de interés para los que quieren saber más sobre los orígenes de las técnicas motivacionales que van a estudiarse. Este capítulo no pretende ser un repaso exhaustivo de la literatura existente en el campo; más bien está diseñado para considerar los conceptos de mayor importancia para los gerentes y supervisores interesados en crear ambientes de trabajo más motivacionales.

## REJILLA DE ESTILOS GERENCIALES

Una de las herramientas que ha influido más en la evolución de la modelación de la conducta es la rejilla de estilos gerenciales. Este rejilla fue desarrollada por los doctores Robert R. Blake y Jane S. Mouton, y se ha utilizado ampliamente desde principios de 1960 como un modelo en las intervenciones de desarrollo organizacional. La tesis de Blake y Mouton es que la polarización convencional que los gerentes tienden a hacer entre el interés por la gente y el interés por la producción resulta contraproducente: un gerente exitoso es el que sabe integrar las necesidades de los empleados con las necesidades de la producción y capitalizar las dos. La rejilla de estilos gerenciales pretende aclarar la vaguedad de esa técnica con una ilustración gráfica o paradigma de los estilos gerenciales, basándose en dos variables: el interés por los seres humanos y el interés por la producción. En un extremo está el gerente que no muestra interés ni en la gente ni en la producción; en el otro, está el gerente totalmente comprometido con los dos aspectos (véase Fig. 1). Se

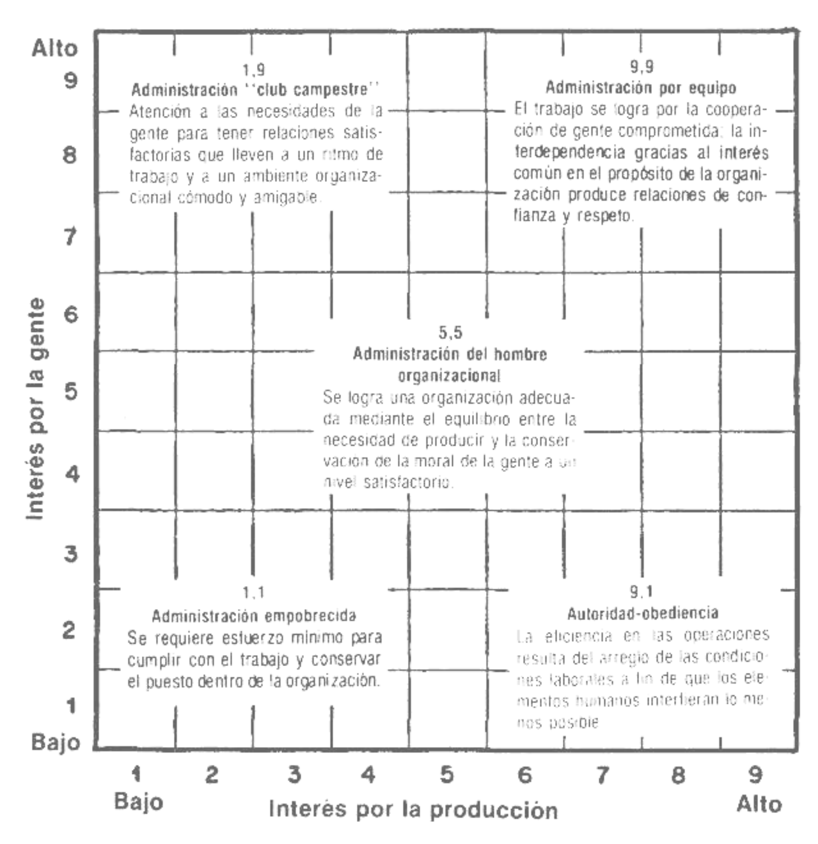



**FIGURA 1 Rejilla de estilos gerenciales** (De *Blake y Mouton, 1978*, p. *11.* Reproducido con permiso.)

resumen a continuación los cinco estilos básicos de administración de la rejilla gerencial.

El gerente orientado hacia el punto 9,1 es autocrático y autoritario. Es el tipo de "jefe" chapado a la antigua que se preocupa por la posición y el rango, que utiliza su energía para dominar a los demás y reafirmar su autoridad, que suprime conflictos y mantiene la ética de "producir o morir". La sensibilidad de un gerente de este tipo ante las necesidades e interacciones humanas virtualmente no existe.

El tipo 1,9 es el opuesto radical del 9,1. Blake y Mouton lo llaman "gerente del club campestre". Los gerentes de esta

categoría sí se preocupan por tener una fuerza de trabajo feliz y armoniosa con días de holganza, pero a expensas se la producción. Los empleados se comportan como vacas contentas, aunque producen poco. El ambiente laboral es tan relajado e informal, que todos los conflictos se suavizan y se presta poca atención a las malas noticias.

Todavía más abismal es la categoría 1,1 la "administración empobrecida". Este estilo se caracteriza por la importancia de liderazgo en todos los niveles: el gerente no tiene interés ni en la gente ni en la producción, y funciona solamente al mínimo nivel necesario para sobrevivir; él está en la empresa solamente para vigilar la puntualidad, evitar problemas grandes y esperar su jubilación.

Entre los dos extremos está el 5,5, o la administración que "no está ni de un lado ni del otro." El gerente de esta categoría mantiene un equilibrio estable entre la atención que presta a la gente y la atención que pone en el negocio, y lo hace a tal grado que la compañía se hunde en la indulgencia y la mediocridad. El gerente funciona adecuadamente en ambas áreas, manteniendo una consistencia "firme, pero justa", y sus aspiraciones son modestas.

Por otro lado, el gerente 9,9 insiste en tener excelencia en ambas áreas integrando la máxima sensibilidad hacia la gente con la máxima preocupación por la producción. Considera que los dos intereses son totalmente interdependientes, y se basa en la suposición fundamental de que "la gente apoya lo que ayuda a crear". El gerente que escoge este estilo de "administración por equipos" no renuncia a su autoridad, sino que actúa como entrenador, consejero y asesor que comunica sentimientos y hechos a sus empleados con el fin de encontrar soluciones creativas a los problemas.

Aunque la rejilla de estilos gerenciales se diseñó para ayudar a los supervisores a definir su propio estilo de supervisión, la meta final es producir gerentes de la clase 9,9. Como se verá más adelante, el entrenamiento en técnicas de supervisión (ETS) amplía esta meta al ilustrar en forma concreta cómo utilizan este estilo los gerentes 9,9 en situaciones específicas. Nuestra preocupación por los modelos no es simplemente hacer más conscientes a los gerentes sobre la superioridad de las técnicas de la administración por equipos; queremos propor-

cionar ejemplos concretos, hacer que el gerente practique las técnicas, reforzar el comportamiento recién aprendido, pedir al gerente que se comprometa a practicar este estilo en su lugar de trabajo y, una vez más, reforzar positivamente al gerente por hacerlo.

## TEORÍA X Y TEORÍA Y

Tradicionalmente, el estilo que escogía el gerente dependía de cómo veía a la gente en general. Douglas McGregor (1960), profesor de administración industrial en M.I.T., fue uno de los primeros teóricos que desafió a los gerentes a que examinaran esta suposición, ya que él estaba convencido de que la administración debía basar sus prácticas en las percepciones de la ciencia de la conducta, si pretendía ser una verdadera profesión. McGregor dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, cada una de las cuales presupone una filosofía básica sobre el comportamiento humano. A estas dos percepciones diferentes de la gente en relación al trabajo las denominó teoría X y teoría Y.

La teoría X es la percepción convencional de los humanos comprometidos en una situación laboral. Según esta opinión, la persona normal tiene una aversión intrínseca al trabajo, y lo evitará si le es posible. Por tanto, el gerente debe ejercer la coerción, el control y la amenaza de castigo para obligar a los empleados a hacer un esfuerzo, aunque éste sea mediocre. Es más, la persona normal prefiere ser controlada y mandada; el individuo que trabaja tiene relativamente poca ambición y desea tener seguridad más que cualquier otra cosa. Por tanto, la teoría X sostiene que la gente es floja, estúpida, rebelde y codiciosa. El estilo gerencial que se origina con base en estas suposiciones incluye controles rígidos, el uso del castigo para motivar y una dependencia exclusiva de los premios económicos. Dado que la gente se apega normalmente a las expectativas que de ella se tienen, tratar a los empleados como si fueran descuidados, incompetentes y desdeñosos, los llevará probablemente a actuar así.

Radicalmente opuesta a esta filosofía administrativa tradicional, la teoría Y es una idea formulada por McGregor que se basa en la ciencia de la conducta. La teoría Y es el reverso de

la teoría X: si los empleados son flojos y negligentes, no es porque sean así por naturaleza, sino porque la administración crea su aburrimiento mediante el control excesivo. Según la teoría Y, el esfuerzo mental y físico que se hace en el trabajo es tan natural como el esfuerzo que se hace al jugar o descansar. La persona normal tiene necesidad innata de motivarse y controlarse por sí misma, y el gerente sagaz sabe reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado aprenda a aceptar y buscar la responsabilidad. En el ambiente orientado hacia el crecimiento personal y organizacional, ambiente que reconoce la imaginación del ser humano y su capacidad para resolver problemas, las necesidades individuales están acordes con las metas de la empresa (como vimos en la rejilla gerencial). McGregor acentuó el hecho de que los estilos gerenciales contrastantes que están implícitos en las teorías X y Y no representan diferencias de grado, sino que son diferentes formas de ver la vida. Indicó también que un ambiente verdaderamente participativo basado en la teoría Y no es manipulador; la manipulación es la atmósfera que proporciona la ilusión de participar, y no la selección o influencia reales. MacGregor prefiere la coerción honesta a la manipulación. El gerente que manipula no es solamente quien muestra "falta de integridad", sino quien tiene muy poco sentido común: una vez que los empleados se den cuenta de que se les está manipulando, inventarán formas ingeniosas para desquitarse y echar por tierra los propósitos administrativos.

Sin duda, Douglas McGregor no fue el estereotipo del científico frío. Fue una persona que propuso una visión optimista y humanista del hombre en el trabajo, visión que cultiva al máximo la automotivación y reduce al mínimo el control externo. Esa visión, la teoría Y de McGregor, constituye parte clave de la base del proceso ETS.

## JERARQUÍA DE NECESIDADES

Apoyando la teoría Y de McGregor, está el trabajo de otro científico, Abraham H. Maslow. Las investigaciones de Maslow influyeron no solamente en la teoría Y de McGregor, sino también en la evolución de las ciencias de la conducta dentro de la industria. Aunque había formulado una teoría sis-

temática de la motivación, la cual ha tenido gran impacto en el mundo, Maslow no pareció entender la relevancia de su trabajo en el mundo laboral sino hasta después de 1962.

A esta teoría, que ahora es famosa, Maslow le puso el título de "jerarquía de necesidades". Basada en el hecho de que la motivación se origina internamente y no se puede imponer, la jerarquía de necesidades postula tres propuestas básicas:

1. Puesto que los seres humanos son animales deseosos, se determina la conducta humana por las necesidades no satisfechas; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento.
2. Las necesidades humanas se agrupan según una jerarquía de importancia.
3. Las necesidades superiores difieren de las inferiores en que nunca se satisfacen completamente.

En la figura 2 se presenta gráficamente la jerarquía de necesidades de Maslow.

En la gráfica, las necesidades humanas se colocan en una lista que empieza con las más primitivas y termina con las más utópicas. El nivel físico incluye la necesidad de las cosas primordiales, tales como comida, agua, albergue y sexo. Si estas necesidades no se satisfacen, ninguna otra necesidad superior podrá actuar como motivación. Por otro lado, una vez satisfechas las primeras necesidades, se activan las de seguridad. Éstas incluyen la protección contra daños físicos, enfermedades y desastres económicos, y las necesidades "futuristas", ya que representan el deseo de asegurar la capacidad de satisfacer las necesidades físicas. El siguiente nivel es el social, la necesidad de pertenencia y de amor. Estas necesidades se ponen en juego solamente después de asegurar, de manera razonable, las necesidades físicas y de seguridad. En un nivel más alto, se encuentran la autoestima, el respeto por sí mismo, el sentimiento de que se es competente, y la necesidad de reconocimiento y admiración por parte de otros. Es más difícil definir el nivel más alto, la autorrealización, el proceso de hacer real la percepción que la persona tiene de sí misma. El estado de la autorrealización se alcanza rara vez (ni siquiera se busca mucho). Es el im-




**FIGURA 2 Jerarquía de necesidades.** (Según *Maslow, 1970.)*

pulso por ser lo que uno es capaz de llegar a ser, de lograr el potencial completo, en la forma más creativa y automotivada.

Los niveles superiores de la jerarquía de Maslow pretenden explicar por qué la gente sigue esforzándose por alcanzar la excelencia, aun después de haber satisfecho las necesidades inferiores. Es un modelo dinámico que afirma que las necesidades múltiples operan simultáneamente. Para nuestros propósitos, las necesidades superiores son las más importantes. Supóngase que se satisfacen razonablemente las necesidades físicas, sociales y de seguridad de los empleados. Los comportamientos que se estudian en este libro ofrecen al supervisor las técnicas que necesita para mejorar la autoestima y la confianza del empleado, y con ello el desempeño.

## DISONANCIA COGNOSCITIVA

Otro concepto que ha ayudado a los gerentes a reconocer la importancia de la autoestima del empleado es la teoría de la disonancia cognoscitiva (Festinger, 1957). Sencillamente, esta teoría, que al principió parece no tener nada que ver con los

asuntos empresariales, propone que el conflicto ocurre cuando las creencias o suposiciones se contradicen a causa de información nueva. Este conflicto produce sentimientos de incomodidad que el individuo quizás trate de apaciguar conciliando las diferencias, convenciéndose de que no existen o generando varios mecanismos de defensa. Por ejemplo, si el estilo administrativo de un supervisor no motiva realmente a los empleados, el gerente puede tomar la decisión de adoptar un estilo diferente, o en vez de ello puede ignorar las evidencias o exigir más pruebas. En otras palabras, la disonancia cognoscitiva explica la tendencia que los seres humanos tienen en común de ocultar los datos desagradables. Parece que hay un deseo de tener consistencia, o consonancia, en el comportamiento humano y una necesidad de hacer que las experiencias inconsistentes, o "disonantes", se vuelvan consonantes.

La relación inmediata que tiene esta teoría con el mundo de los negocios es que si los empleados tienen una percepción negativa de sí mismos, necesitan producir resultados negativos para lograr conclusiones consistentes. Los ámbitos laborales que se enfocan en la falta de capacidad inspiran trabajo incompetente; los ámbitos laborales que se enfocan en la capacidad inspiran trabajo competente.

## AUTOIMPLEMENT ACIÓN

Una elaboración de esta teoría se encuentra en el texto de Abraham Korman, industria] and OrganizationaJ PsychoJogy (1971). Korman llama a su teoría "autoimplementación" y asevera que mientras más alta sea la percepción que tiene el empleado de su competencia personal, más efectivo será su desempeño en el trabajo. Los supervisores que son capaces de crear ambientes conducentes a la autoconfianza, incrementan la posibilidad de obtener un desempeño competente. No hay nada que tenga más éxito que el propio éxito; nada fracasa tanto como el fracaso. Además, Korman indica que hay diferentes concepciones de la autocompetencia:

Crónica. La opinión persistente que tiene uno de sí mismo, el sentimiento generalizado en relación al nivel de su competencia.

Situacional. La opinión que uno tiene de sí mismo basada en una situación, un sentimiento relacionado con su competencia para manejar cierta clase de tareas.

Social. El sentimiento de la competencia basado en determinados contextos sociales del momento.

Los modelos que presentamos en este libro no pretenden cambiar a los individuos que tienen percepciones crónicas bajas de su competencia. Más bien, nuestras técnicas son más efectivas cuando se utilizan como intervenciones iniciales que ayudan a evitar el desarrollo del mal desempeño crónico desde el principio.

## TEORÍA DE DOS FACTORES

De interés especial en este contexto son las teorías motivacionales de Frederick Herzberg (1966), ya que se dirigen a los elementos que, en el lugar del trabajo, producen satisfacción o disgusto a los empleados. Según Herzberg, esos estados se originan en factores completamente diferentes, y el fracaso que ha tenido la administración para motivar a los empleados en el pasado, se puede atribuir al hecho de que no han podido distinguirlos.

Herzberg utiliza el término "factores higiénicos" para aislar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero que no proporcionan satisfacción. Estos aspectos incluyen las políticas, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales en la empresa. Gomo un ejemplo, Herzberg habla de las prestaciones: los empleados se quejan si no tienen prestaciones, pero prestaciones no producen por sí mismas motivación.

Los factores que sí producen motivación incluyen los logros, el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante. Los logros incluyen el cumplimiento satisfactorio de un proyecto, la resolución de los problemas y la evidencia visual de los resultados del trabajo. El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que uno obtiene cuando concluye un proyecto; el mejoramiento se refiere a las promociones; la responsabilidad es el control que tiene el

empleado sobre su trabajo, inclusive la capacidad de desempeñarlo sin supervisión-, y el trabajo interesante incluye la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en lugar de la torpeza y el reto en lugar de la repetición. La última categoría tiene una importancia especial ya que se refiere al contenido del empleo y al efecto que tiene en el empleado. El hecho de que una persona se sienta aburrida ocho horas del día o que sienta que éstas valen la pena, es un factor básico que determina la motivación. Parte de la inspiración de la teoría de Herzberg procede claramente de Maslow y su jerarquía de necesidades. Las motivaciones de Herzberg (o sea, los factores que proporcionan al empleado un sentido de orgullo y logro) corresponden a las necesidades "superiores" de Maslow, mientras que los factores higiénicos son equivalentes a las necesidades inferiores de seguridad y sobrevivencia. Por tanto, son importantes los factores higiénicos y se deben satisfacer adecuadamente para que la persona pueda trascenderlos y experimentar los niveles superiores de "motivación" y "autorrealización". Nuestro objetivo es mostrar a los supervisores cómo integrar las "motivaciones" a las interacciones del trabajo mediante el uso de modelos de conducta diseñados para cubrir las necesidades humanas básicas de logro, responsabilidad y autoestima.

## TEORÍA DE LA "CAUSACIÓN" PERSONAL

Un refuerzo provechoso de la teoría de Herzberg es la de DeCharm (1968), quien afirma que la motivación primaria de los humanos es la necesidad de causar cambios efectivos en el ambiente. La mayoría de la gente no quiere que se le determine su vida, no quiere ser manipulada y no desea ser peón de nadie. Las personas dan un valor más alto al comportamiento que, a su juicio, fue originado por ellas mismas que al que perciben que les ha sido impuesto. Los estudiantes, por ejemplo, probablemente recordarán y valorarán más los conocimientos que descubren por sí mismos durante el proceso de la interacción en la clase, que los que el maestro les da durante su disertación. De la misma manera, el supervisor que anima a los empleados a que generen su propio trabajo, que escucha activamente y respeta sus ideas, asegura que los empleados valorarán más ese trabajo.

## ANÁLISIS TRANSACCIONAL

También se puede ver el valor pragmático del método ETS desde la perspectiva que proporciona el análisis transaccional (AT), una técnica de psicoterapia que se ha podido aplicar en los lugares de trabajo. El AT fue creado por Eric Berne en 1957 y se ha popularizado por medio de libros de mucha demanda: Los juegos que jugamos (Berne, 1964), *Yo estoy* bien, tú estás bien (Harris, 1973) y Nacidos para triunfar (James y Jongeward, 1971).

El AT ofrece un estilo de interacción humana sin coerción. El primer paso en el proceso del AT es hacerse consciente de que todas las transacciones fluyen de tres estados mentales: "padre", "adulto" y "niño". El estado paternal es una gran bodega psicológica que guarda las enseñanzas y aprobaciones de las figuras paternales del pasado; están grabadas en el cerebro y se repiten una y otra vez en el presente, a tal grado que Berne las compara con viejas cintas grabadas que son tocadas de nuevo, aun cuando sus mensajes sean incorrectos o impropios. Por otro lado, el estado adulto es la parte de la personalidad que puede admitir nuevas opciones y que actúa de acuerdo a ellas de vez en cuando, sin el control de las grabaciones del pasado. Finalmente, el estado de niño se define como un caos de sentimientos infantiles del pasado (en "grabaciones" como las de las manifestaciones paternales) y del presente. Los malos entendidos o las "transacciones cruzadas" surgen cuando las manifestaciones de una persona en un estado las interpreta otra persona en otro estado, lo cual termina o deforma la comunicación. El tipo de transacción que ocurre con frecuencia es el del supervisor que dirige una declaración paternal a un subordinado, lo cual hace que el subordinado reaccione como ante un padre reprobador. En el mundo de los negocios, una transacción de este tipo se escucha normalmente así:

SUPERVISOR: Tienes una mala actitud y siempre te estás quejando.

EMPLEADO: Siempre me echas la culpa a mí cuando algo no sale bien.

Si se considera que el adulto está orientado hacia los resultados y que está en contacto con el presente, ese estado del ego

es por lo común el más efectivo en las transacciones de negocios. Un intercambio basado en la confianza mutua, lo que en "la jerga" del AT se conoce como "yo estoy bien, tú estás bien", es un estilo adulto de interacción que incrementa la autoestima y mejora el trabajo. La interacción tradicional padre-niño que muchas veces prefiere la administración —o sea, "yo estoy bien, tú no estás bien"—, da como resultado un ambiente laboral deprimente que rebaja la opinión que tiene el empleado de sí mismo, genera reacciones defensivas y trastorna el buen desempeño en el trabajo.

## MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

Otro método importante para crear un ambiente laboral productivo se encuentra en los principios del "condicionamiento operante" de B.F. Skinner (1938, 1974). Skinner es sin duda el teórico más controvertido de este capitulo. Denunciado por todos, desde teólogos hasta marxistes, Skinner se ha convertido en el estereotipo del científico "frío", "mecánico" y "totalitario". Su deterninismo severo —la insistencia en que todo el comportamiento humano está determinado por estímulos externos y que el "libre albedrío" es una ilusión— ha sido condenado en todas partes como opuesto a los valores fundamentales judeocristianos y a la idea de la democracia. Por otro lado, sus propuestas concretas para crear un ambiente más racional a través de contingencias y controles nuevos las conceptúan sus admiradores como contribuciones inteligentes y revolucionarias a la civilización.

Independientemente de lo que uno piense del determinismo inflexible de Skinner, no hay duda de que el condicionamiento operante está presente en las empresas y en la industria. De hecho, la idea del "refuerzo" se acepta en todas partes como una "ley empírica de efecto", y en todos lados las técnicas de refuerzo las emplean comúnmente los educadores y psicólogos para cambiar el comportamiento, ya sea para fortalecer la conducta deseable o para disminuir la indeseable, premiando a una y castigando o ignorando a la otra.

En los capítulos 4 y 5 se verá lo que constituye el uso "apropiado" del refuerzo en el ambiente empresarial. Como resumen final de las teorías motivacionales relacionadas con la admi-

nistración, debe observarse que el énfasis en el comportamiento y no en la personalidad incrementa las probabilidades de que los empleados entiendan sus problemas y metas, se sientan competentes para alcanzar estas metas, reciban una retroalimentación valiosa sobre su mejoría y se evalúen objetivamente, en lugar de según los términos de las expectativas de un supervisor parcial. En todos estos aspectos, el énfasis en el comportamiento puede ser un factor vital para promover la autoestima y, como consecuencia, el desempeño efectivo en el trabajo. Usando la terminología de Skinner, el "refuerzo positivo" (la creación de la confianza en sí mismo y la competencia) es una de nuestras inquietudes principales en este libro. Gomo veremos, un factor importante en ese proceso de creación es aprender a escuchar activamente a los empleados y aprender a ayudarles a fijar metas claras y sólidas.

El lector versado en el "movimiento del potencial humano" dentro del mundo de los negocios podría preguntarse por qué no hemos hablado del "entrenamiento en la sensibilidad", especialmente porque está basado en una ideología que promueve poderosamente la autoestima y la autorrealización. La razón es simplemente que nuestro método es radicalmente diferente; mientras el entrenamiento en la sensibilidad, como lo implica su nombre, se enfoca en hacer más sensible a la gente en relación a su conducta y en hacer que la gente se sienta bien consigo misma, el modelamiento de la conducta traduce estos buenos sentimientos en acciones especificas y enseña a los gerentes a manejar los problemas.

Lo que se ha tratado en este capítulo no constituye una visión completa de los diferentes puntos de vista actuales relacionados con la motivación de la gente en el trabajo. (Por ejemplo, no toma en cuenta el interés actual por los efectos motivacionales de las actividades en grupo, tales como la solución de problemas en equipo y la planeación en grupos especiales). Sin embargo, aunque sea breve este reconocimiento, debe ser suficiente para indicar que en varios puntos básicos hay un cuerpo coherente de opinión sobre el cual se puede construir. Estos puntos indican algunos patrones de conducta que hay que considerar hoy en día como equipo indispensable de cualquier gerente o supervisor que quiere motivar a la gente en una forma efectiva.

## CONVERSIÓN DE LA TEORÍA EN CONDUCTA

Si resumimos los puntos que hemos estado estudiando en términos del estilo personal de la supervisión, surge una lista de conductas esenciales que incluye:

1. En general, un estilo de interacción con los empleados que mantenga e incremente su autoestima.
2. El arte de escuchar activamente que muestre comprensión y respeto por los sentimientos e ideas de los empleados y los comprometa en el proceso de esclarecer sus problemas en el trabajo y de considerar las tácticas que se pueden utilizar para manejarlos.
3. El establecimiento de metas que constituyen un reto para los empleados y les proporcionen pasos claros y alcanzables para mejorar su desempeño en el trabajo.
4. Una forma de abordar los problemas actuales y los objetivos futuros que se centre en la conducta, no en la persona, incrementando así las probabilidades de que el supervisor y el empleado acaben atacando el problema y no uno al otro.
5. Información sobre el uso de las técnicas de refuerzo: a) para definir las clases de conducta que harán que el empleado tenga éxito en la organización; b) para motivar la continuación de tal comportamiento hasta que se vuelva hábito, y c) para conservar el flujo de la comunicación entre los empleados y el supervisor.

En rigor, quizá ninguno de estos comportamientos sea realmente "esencial". De hecho, a veces los supervisores más severos y autoritarios pueden tener éxito y motivar a los empleados, por lo menos durante corto plazo, con solamente la fuerza de su ejemplo, por el miedo al castigo o a causa de alguna circunstancia de crisis especial. (Por otro lado, es posible encontrar supervisores ineptos en casi todos los aspectos, cuyos empleados trabajan bien —durante corto plazo— simplemente porque sienten demasiado cariño por su supervisor como para dejarlo lucir mal.) Pero estos estilos no son modelos muy confiables. Para el líder que no tiene la fortuna de ser extraordinariamente carismático o afortu-

nado, las técnicas de comportamiento como las que aparecen en la lista anterior son los denominadores comunes de la motivación efectiva. En conjunto, estas técnicas proporcionan un perfil del estilo de supervisión que refleja los principios que marcan la pauta para las relaciones entre el gerente y los empleados.

Finalmente, estos comportamientos no son importantes sólo porque las teorías y la coherencia lógica indican que deben ser provechosos, sino porque la experiencia obtenida en el ambiente laboral de hoy ha comprobado que lo son. Un repaso de sus fundamentos teóricos ayuda a explicar su valor y a organizados mentalmente. Pero lo que importa es que la aplicación de estas conductas "funciona" y que una y otra vez, en numerosas situaciones laborales dadas en una amplia gama de organizaciones, la presencia o ausencia de estas técnicas surge como razón fundamental del éxito o fracaso del líder. Mientras nos acercamos a lo más importante de nuestro tema, la conversión de la teoría en acción, volveremos sobre estos mismos comportamientos estudiando con más detalle sus usos prácticos. Éstos son los principios centrales, en torno de los cuales se agrupan muchas otras técnicas específicas. Aun en la última sección del libro, "Modelos para la motivación", encontraremos que serán útiles de nuevo como estructura de los "pasos de acción" que se recomiendan (guías para acción específica en circunstancias específicas) y como puntos de referencia para comprender cómo los supervisores han empleado en diferentes circunstancias estas situaciones de manera efectiva. El dominio de estas conductas proporciona al gerente un repertorio de métodos sólidos y concretos para manejar los "problemas humanos" que surgen todos los días en la vida real dentro del lugar de trabajo.



# SEGUNDA PARTE

## CONVERSIÓN DE LA TEORÍA EN ACCIÓN

## Principios del Entrenamiento en Técnicas de Supervisión (ETS)

En los próximos cinco capítulos tomaremos las proposiciones teóricas del capitulo 2 y de ellas deduciremos cinco principios de acción diseñados para ayudar a los gerentes a manejar eficazmente a la gente. Algunos gerentes afortunados emplean instintivamente estos cinco principios de motivación. Otros están de acuerdo con ellos en teoría, pero los ignoran en la práctica. Otros —como el ejecutivo enojado que gritó a un proveedor descuidado: "¿Quién está manejando las cosas allí? ¿Los hermanos Marx?"— manejan a la gente de tal forma que sabotean el resultado deseado. En cualquier caso, los gerentes que dominan estos cinco principios y aprenden a utilizarlos conscientemente pueden aplicarlos de modo consistente en situaciones nuevas y difíciles, aun en aquéllas en donde no han tenido entrenamiento específico. Estos principios pueden ayudarlo a ser un gerente más hábil en contextos diversos: pueden ser útiles al tratar con proveedores, la alta administración, empleados, clientes, líderes de la comunidad, inspectores gubernamentales y aun con la gente que trata en su vida personal.



# 3

# CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DE LA AUTOESTIMA DEL EMPLEADO

En este capítulo nos concentraremos en uno de los principios más importantes de la motivación: el valor de conservar y desarrollar la autoestima. Este principio es tan importante que aparece a través de todo el programa de ETS. Lo recalcamos porque su efecto sobre el desempeño del trabajo se ha comprobado constantemente por medio de las investigaciones.

Brevemente, este principio establece que la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción que tiene de su propia competencia. El individuo que siente que puede desempeñar un trabajo, lo hará o sin duda estará motivado para hacerlo, de acuerdo con ese sentimiento. Por otro lado, el individuo que está programado para sentirse mediocre o incompetente para llevar a cabo la tarea, probablemente cumplirá con las baj as expectativas y producirá un trabajo de inferior calidad. Él supervisor que logra que sus subordinados se sientan competentes, aumenta la motivación de éstos para actuar de un modo competente; el supervisor que subvierte la autoestima del subordinado, obtiene generalmente un producto de baja calidad.

En otras palabras, mientras más confianza siente la gente, mejor trabaja. El empleado que se siente competente, probablemente desempeñará su trabajo competentemente. Si el ejecutivo enojado que castigó al proveedor hubiera entendido este principio y hubiera tratado de conservar la autoestima del proveedor, el servicio hubiera podido alcanzar un nivel satisfactorio. En lugar de esto, la rudeza del ejecutivo produjo una reacción defensiva. La primera reacción del proveedor fue defender su autoestima. Por tanto, racionalizó que el mal servicio era problema únicamente del comprador.

El error del supervisor fue fijarse en los dos o tres artículos del pedido que estaban mal. Una opción más productiva habría sido fijarse en los 18 o 20 artículos que se ajustaron exactamente a las especificaciones, y después fijar su atención en el error, no en el proveedor.

## RESUMEN DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE LA AUTOESTIMA

La persona que dude de la importancia de este principio, solamente necesita echar una mirada al gran número de investigaciones que existe sobre la motivación, como las teorías que resumimos en el capítulo 2. Un buen punto de partida es *Motivation and Personality* (1954) de Maslow. Gomo ya vimos en el capítulo 2, las necesidades humanas se organizan según una jerarquía: las "inferiores" son las necesidades físicas y de seguridad, las de pertenencia y amor; las necesidades "superiores" son las de autoestima y autorrealización. El punto central de nuestro interés es la autoestima, que, según las investigaciones, es la urgencia humana fundamental de gozar de respeto y dignidad. La buena opinión de sí no actúa como urgencia básica si no se satisfacen antes las necesidades inferiores. Pero una vez satisfechas éstas, la autoestima se vuelve estímulo poderoso para la motivación, que no se puede ignorar si uno maneja gente.

Para decirlo de otra forma, una vez que las necesidades son satisfechas, no actúan ya como motivación; solamente las necesidades insatisfechas pueden motivar. Considerando que la mayor parte de las necesidades inferiores han quedado satisfechas en la historia reciente de la administración, estas necesidades ya no tienen el mismo poder para motivar. Actualmente hemos llegado al punto donde se han activado las necesidades superiores. La autoestima es un asunto que tienen que tomar en cuenta las empresas; no cuesta mucho prestarle atención, pero una vez que se ha presentado, su descuido produce invariablemente comportamiento defensivo e improductivo por parte del empleado. Para tener éxito en el mundo de los negocios de hoy, el gerente debe al menos reducir las posibilidades de despertar reacciones defensivas en el trabajo.

Como mostraron Harold Sheppard y Neal Herrick en su estimulante libro Where Have All the Robots Gone?, emplear la autoestima como motivación es un fenómeno nuevo. Por ejemplo, en 1935 este punto era inaplicable. En aquella época los temas de interés eran dinero, seguridad y sobrevivencia, todas las cosas que escaseaban. Es que las necesidades inferiores no estaban satisfechas. Sin embargo, en los últimos años la notable satisfacción de estas necesidades de sobrevivencia ha traído consigo la activación de una serie de urgencias totalmente nuevas. Desde hace poco los empleados han empezado a quejarse no tanto de la falta de dinero sino de la carencia de respeto y dignidad. Robert Ardrey lo ha expresado duramente al decir que "la psique hambrienta ha sustituido a la barriga hambrienta". Dado que están aumentando la rotación de personal, el ausentismo, y otras formas de enajenamiento y disgusto aun entre los empleados bien pagados, los gerentes ya no se pueden dar el lujo de mantener la opinión cínica de que los empleados se preocupan solamente por el sueldo. Precisamente porque sí se están satisfaciendo sus necesidades básicas, los empleados de hoy no aceptan automáticamente los estilos autoritarios y deshumanizantes de la gerencia.

Las prioridades de los empleados han cambiado. Las estadísticas muestran que factores como el trabajo interesante, el equipo y la ayuda adecuados, la información apropiada y la suficiente autoridad e independencia de acción para llevar a cabo el trabajo, son tan importantes para el empleado como lo es el buen sueldo. Es más, considerando que los salarios sean buenos, estos beneficios son más importantes. Ninguna de estas exigencias constituye un beneficio económico tangible. Más bien, cada una es una manifestación, sutil o directa, de la necesidad de tener autoestima. Así, cuando Sheppard y Herriek realizaron extensas investigaciones para contestar la pregunta de qué es lo que importa realmente a los empleados contemporáneos, encontraron como respuesta algo muy diferente de la "buena paga" tradicional: "Es significativo que las dos características laborales que más tienen que ver con la satisfacción en el trabajo forman parte del trabajo mismo: el trabajo en sí (tener la oportunidad de hacer las cosas que uno hace mejor), y si el trabajo es interesante o no".

Lo importante de la primera característica es que los gerentes deben inculcar el sentido de confianza y capacidad, no porque hacer que se sientan bien los empleados sea agradable, sino porque es necesario. No es buen negocio tener altos porcentajes de rotación, trabajo mediocre, ausentismo crónico y otros síntomas de malestar laboral. El gerente que utiliza eficazmente las técnicas para el autodesarrollo que este libro presenta puede reducir estos síntomas y llegar directamente a la enfermedad: la erosión de la autoestima, la cual caracteriza a un número alarmante de interacciones laborales entre el gerente y el empleado.

Esto no quiere decir que para que un gerente domine estas técnicas debe hacer cambios generales o drásticos a su personalidad. No pretendemos, por ejemplo, que los gerentes se conformen totalmente al estilo 9,9 de "administración por equipos" de la rejilla de estilos gerenciales, aunque recomendamos ampliamente ese estilo como excepcionalmente productivo. (Véase el Cap. 2.) Nuestro enfoque es circunstancial: puede haber ocasiones en las cuales sea necesario emplear el estilo claramente autoritario del tipo 9,1 para enfrentar una crisis; puede haber otros casos en que aun el estilo pasivo del tipo 1,1 sea el apropiado. No existe ninguna oposición con el estilo personal, sea el que sea. No hay un solo modo de comportamiento apropiado para todas las situaciones. Realmente, es mejor practicar una *amplia* variedad de comportamientos para enfrentar las diversas situaciones. Lo que decimos es que la administración por equipos, un estilo gerencial basado en la estimulación del debate, experimentación, autodeterminación y comunicación directa, eleva la dignidad y la autoestima de los empleados, y de esta manera los motiva para hacer mejor su trabajo. La administración por equipos es una herramienta que vale la pena agregar al propio repertorio.

Al aprender a reforzar la confianza que tienen los empleados en sí mismos, es importante recordar que la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción de su propia competencia para hacer una tarea específica. Esta reciprocidad entre la percepción de sí mismo y el desempeño es consecuencia de la disonancia cognoscitiva, teoría que expusimos en el capítulo 2, que afirma que la gente busca congruencia en sus cogniciones y ajusta su nivel de competencia de for-

ma de asegurar tal congruencia. Por tanto, si los empleados tienen cogniciones negativas sobre su capacidad para llevar a cabo un trabajo, el resultado será probablemente negativo. En otras palabras, si los gerentes tachan constantemente a los empleados de incompetentes, los empleados probablemente cumplirán esa expectativa.

Las implicaciones de esta teoría (conocida también como "autoimplementación") son sumamente importantes para el supervisor. Si éste estimula los sentimientos de competencia de sus subordinados, tanto en relación a una tarea, como en general, aumentará su motivación para llevar a cabo la tarea específica y el trabajo en general. Los empleados son iguales a las demás personas; se comportan de acuerdo con la percepción que tienen de sí mismos. Mientras más competentes se sientan, más competentemente funcionarán; mientras más incompetentes se sientan, más incompetentemente actuarán.

Además, según los descubrimientos presentados en Industria! and OrganizacionaJ PsychoJogy *(1971)* de Abraham Korman:

1. Los individuos a quienes se dice que son incompetentes para lograr una tarea o meta específica y que nunca tuvieron experiencia alguna previa en la misma, trabajarán peor que aquéllos a quienes se dice que son competentes para lograr las metas de la tarea.
2. La capacidad que uno mismo percibe basándose en el desempeño anterior se relaciona positivamente con el desempeño subsecuente.
3. Mientras más ha fracasado una persona en el pasado, tendrá menos aspiraciones en el futuro.
4. Los grupos que han fracasado en el pasado establecerán sus metas de tal forma que aumentará la probabilidad de que fracasen de nuevo.
5. Los individuos y grupos que tienen una pobre opinión de sí mismos tienen menos probabilidad de lograr las metas difíciles que ellos mismos han establecido que los individuos que tienen una buena opinión de sí.

Dado que estos vastos descubrimientos han sido comprobados cuidadosamente, es un crimen que muchos gerentes repriman habitualmente la autoimagen de sus empleados y hagan que la gente que dirigen se sienta incompetente, y por tanto que trabaje de manera incompetente. Muchas veces el estereotipo común del "jefe" —alguien que es gruñón, negativo, punitivo, quejumbroso y totalmente desmoralizante— tiene una exactitud deprimente. Al parecer, entramos en contacto con el jefe cuando algo anda mal, aunque las investigaciones indican que estaríamos mucho más motivados a hacer trabajos excelentes si el jefe tuviera la misma interacción con nosotros cuando las cosas marchan bien.

J. Sterling Livingston de la Harvard Business School, proporciona una variación interesante de la estimulación de la autoestima en su artículo "Pygmalion in Management". Como analogía del efecto que un gerente puede tener sobre la conducta de sus empleados, Livingston cita una escena del Pigmaiión de George Bernard Shaw (1912-1975), en la cual Eliza Doolittle explica:

> Tú ves en realidad que, aparte de las cosas que puede advertir cualquiera (la vestimenta y la forma de hablar), la diferencia entre una dama y una florista no está en la forma en que se comporta, sino cómo la tratan. Yo siempre seré una florista para el profesor Higgins, porque siempre me trata como tal; pero sé que puedo ser una dama para tí, porque siempre me tratas como una dama y siempre lo harás.

Según Livingston, la mayoría de los gerentes son como el profesor Higgins: sin querer, tratan a sus empleados de una manera que los conduce a un nivel de desempeño más bajo de lo que son capaces de alcanzar.

La generalización que podemos deducir del "efecto Pigmalión" es que si las expectativas del gerente son altas, la productividad será probablemente superior; pero si son bajas, la productividad probablemente será inferior. Para decirlo en forma positiva, el buen gerente es el que tiene la habilidad de crear altas expectativas de desempeño que los empleados realizan; dicho de manera negativa, el gerente que no tiene éxito es el que no logra inculcar expectativas positivas, y así estable-

ce una situación en la cual sufre el desempeño. Las implicaciones para los empleados son bastante sencillas: los empleados tienden a hacer lo que creen que se espera que hagan.

Regresemos al asunto de la autoprofecía cumplida. Los gerentes de una organización de ventas trataron a algunos vendedores como "supervendedores". Estos individuos hicieron exactamente lo que sabían que debían hacer los supervendedores. Los gerentes también tenían vendedores con historias de baja productividad. Los supervisores los trataron como si no tuvieran ninguna posibilidad de tener éxito.

En un esfuerzo por proteger lo que quedaba de su baja autoestima, estos vendedores evitaban situaciones que podrían conducir a fracasos más grandes; eran las mismas situaciones que los podrían también conducir al éxito. Los resultados funestos eran perfectamente previsibles.

## ALGUNAS FORMAS DE MEJORAR LA AUTOESTIMA

La siguiente lista presenta formas específicas para estimular la motivación y mejorar la autoestima. A primera vista, algunos de estos medios pueden parecer superficiales o triviales. No obstante, si se utilizan constantemente, su acumulación tendrá un efecto positivo en la motivación.

1. Alabe la labor o tarea específicas.
2. Encomiende trabajos especiales.
3. Muestre su aprobación cuando esté de acuerdo con otras personas.
4. Escuche activamente.
5. Anote las ideas de otras personas.
6. Tome las ideas en serio.
7. Acepte las opiniones de otras personas.
8. Acepte las diferencias de las otras personas.

9. Exprese sus sentimientos.

10. Reconozca sus sentimientos.

11. Otorgue recompensas tangibles.

12. Reconozca acontecimientos importantes en la vida de otros.

13. Tome nota de los acontecimientos especiales.

14. Arregle que el jefe reconozca el buen trabajo.

15. Señale las buenas consecuencias de las acciones de otros. (Señale el resultado.)

16. Conviva con otros.

17. Apoye las acciones de otros.

18. Pida opiniones sobre cómo resolver los problemas.

19. Delegue funciones.

20. Pida ayuda.

"21. Comparta experiencias.

22. Admita que está equivocado.

23. Diga: "Tienes la razón".

24. Repita los comentarios agradables que hacen otros.

25. Diga: "¡Hola! ¿Cómo estás?"

26. Muestre interés constructivo en los problemas de desempeño.

27. Salude de mano.

28. Sonría.
29. Pregunte por lo que interesa a otros.
30. Invite a alguien a tomar el café con usted.
31. Pregunte (con empatia) por el problema familiar de alguien.
32. Proporcione nuevas unidades de equipo.
33. Pida a otra persona que se encargue de toda o de parte de la junta.
34. Pida a alguien que enseñe a otros.
35. Repita los nombres de los empleados al hablar con ellos.
36. Establezca y cumpla las fechas de seguimiento.
37. Comparta información.
38. Explique completamente las razones de las instrucciones.

## EJERCICIO 1: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA
## Comprensión de la autoestima

Durante un estudio se pidió a los empleados que seleccionaran de una lista de frases que utilizan mucho los supervisores las que tienden a generar sentimientos de defensa. Más de la mitad de los empleados estuvieron de acuerdo en las frases que perjudicarían su autoestima y con ello causarían una reacción defensiva. Estas frases se incluyen en el siguiente ejercicio.

Marque cada frase que considere que seleccionaron los empleados.

**Frases que tienden a dañar la autoestima.**

— 1. No creo que estés preparado para este trabajo, pero inténtalo.

— 2. Me parece que no entiendes.

— 3. Debes saber algo mejor que eso.

— 4. ¿Cuáles son tus ideas para evitar que esto ocurra de nuevo?

— 5. Estás 10% arriba del presupuesto.

— 6. Creí que tendrías más orgullo por tu trabajo.

— 7. Entregaste tu informe con cinco días de retraso.

— 8. Si escucharas, entenderías.

— 9. No puedes estar hablando en serio.

— 10. El presupuesto no da margen para contratar a más gente.

— 11. ¿No crees que haya una forma mejor de hacerlo?

— 12. De esta manera es más seguro.

— 13. Espero que seas lo suficientemente inteligente como para saberlo.

— 14. Me sorprende oir eso de alguien con tu experiencia.

— 15. ¿Qué te hizo llegar a esa conclusión?

— 16. Cuando tengas la experiencia que tengo yo. entenderás.

— 17. Resolviste mal el problema 17.

— 18. Realmente pensé que sabías más.

— 19. Tu mala calificación indica que necesitas más práctica.

— 20. No me explico cómo puedes decir eso.

**Respuestas**

Las siguientes frases dañan la autoestima: 1, 2, 3, 6,8,9,11, 13, 14, 16, 18, 20.

**Comentarios sobre el ejercicio 1**

Se han estudiado con cuidado las frases que tienden a dañar la autoestima. No es *nuestra* la opinión de que suministran retroalimentación contraproducente, sino de los empleados reales. Es importante notar que el efecto de estas frases se aplica a cualquier situación y a cualquier nivel de interacción laboral. Por ejemplo, cualquier persona, sea secretaria o ejecutivo de alto nivel, a la que se dice: "Creí que tendrías más orgullo por tu trabajo", se pondrá defensiva y se sentirá humillada. Hay importantes principios de psicología que cualquier persona que supervisa gente puede emplear provechosamente.

No todas las frases que despiertan una reacción defensiva son obvias. Hay algunas que merecen comentarios especiales.

Por ejemplo, la primera es un ejemplo sutil de la profecía autocumplida. Si el supervisor le dice a un empleado: "No estás preparado para el trabajo", el empleado probablemente se ajustará a esta baja expectativa. El autor que oye decir a su editor. "Pues, intenta hacer el articulo, pero no estoy convencido de que seas la persona idónea", sin duda escribirá un mal artículo o simplemente llevará su trabajo a otra

editorial. En lugar de someter a prueba a la persona de nuevo ingreso, es mucho más efectivo, desde el punto de vista motivacional, decirle: "Adelante, tengo confianza en ti". El supervisor puede evaluar más tarde el resultado real, como lo haría de todos modos.

Los números 8 y 16 son frases de tipo paternalista que probablemente producirán una respuesta defensiva e infantil. (Véase el material sobre "Yo estoy bien, tú estás bien", en el Cap. 2.) El empleado que escucha estas frases no oirá al supervisor que necesita terminar un trabajo, sino a la figura autoritaria que lo está regañando. No seria extraño que la respuesta fuera la de un niño: morosa, defensiva y rebelde.

El número 11 merece el primer lugar como ejemplo clásico de manipulación. El empleado que escucha esta frase pensará: "Bueno, cómo va a lograr el jefe que le diga cuál es la "forma mejor" si ya la tiene predeterminada?" Según los empleados, este tipo de frase manipuladora engendra resentimientos, porque el empleado sabe que es deshonesta y que se le está manipulando. Una manera de abordar el tema más directa y honestamente es que el jefe diga: "Creo que hay una forma mejor". Entonces el jefe puede decir cómo y concluir con: "¿Qué opinas?"

Esta última pregunta invita a la participación activa y evita que la primera frase sea autoritaria.

La frase más obviamente debilitante es la 9. Sin embargo, un ejecutivo de alto nivel que no lograba ideas creativas de sus empleados nos preguntó una vez, muy en serio, por qué el uso de esta frase, después de que un empleado se atrevió por fin a presentar una sugerencia durante una junta, produjo en el salón un silencio frío. Aun las frases que más obviamente dañan la autoestima son las que utilizan los gerentes y, por supuesto, tienen resultados negativos. Entre las alternativas que se ofrecen en lugar de estas frases desalentadoras, la número 4 es especialmente efectiva. El jefe que acostumbra preguntar a los empleados sus *propias* ideas sobre cómo evitar que algo indeseable vuelva a ocurrir, está facilitando automáticamente la solución del problema. En esta interacción creativa, los empleados sienten que el resultado les pertenece y, por tanto, estarán más dispuestos a buscar la solución del problema.

## EJERCICIO 2: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA
### Conservación de la autoestima

En cada una de las siguientes interacciones entre el supervisor y el empleado, indique: a) por qué la frase del supervisor tendría un efecto negativo en la motivación del empleado; *b)* cómo se podría enmendar la frase del supervisor de forma que dejara a salvo la autoestima del empleado.

1. *Supervisor:* ¡Este código está mal! ¿Qué es lo que tengo que hacer para que aprendan?

   a. ______________________________

   b. ______________________________

2. *Supervisor:* ¿Cuál crees que seria la mejor forma de manejar las tarjetas? Si llevas las tarjetas a las secretarias para que las firmen y me las devuelves para que las lleve yo a la oficina, tendremos un sistema uniforme. ¿Estás de acuerdo?

   a. ______________________________

   b. ______________________________

3. *Empleado:* Lo que hice fue escribir mi idea y depositarla en el buzón de sugerencias.
   *Supervisor:* ¿Cuál idea? ¿Qué es lo que te hace pensar que sabes más que otros?

   a. ______________________________

   b. ______________________________

4. *Empleado:* Oye, José, ¿por qué tengo que conectar estos alambres a tierra? Nunca voy a acabar. *Supervisor:* ¡Estoy harto de tus quejas! Hazlo, nada más; es una norma de la empresa.

a. ______________________________

b. ______________________________

5. *Supervisor:* El otro día me comunicaste una idea, pero estaba demasiado ocupado para escucharte. Ahora tengo tiempo.
*Empleado:* Bien, creo que sería buena idea pedir a los profesores que entreguen sus calificaciones durante la segunda semana del mes, en lugar de en la primera. Así podríamos registrarlas a tiempo y enviarlas a los consejeros antes de que salgan de vacaciones; los estudiantes sabrían el resultado y tendrían tiempo para pensar.... *Supervisor:* Eso no funcionará nunca. Oye, ¿me puedes ayudar con la tabla de planeación?

a. ______________________________

b. ______________________________

Respuestas

1. a. Hace que el empleado se sienta incompetente. Deteriora la autoestima.

   b. *Supervisor:* Se debe cambiar el código. El número correcto es 10. Estén pendientes de estos cambios en el futuro.

2. a. No delega responsabilidad; desalienta la participación activa. El empleado siente que lo están manipulando.

   b. *Supervisor:* Cata, necesito que me ayudes. ¿Cuál es la mejor forma de que las secretarias firmen sus tarjetas?

3. a. Hace que el empleado se sienta incompetente y aumenta la probabilidad de que se haga un trabajo inadecuado.

   b. *Supervisor:* Pensar en mejores formas para hacer el trabajo puede beneficiarnos a todos. Gracias.

4. a. Hace que el empleado se sienta como niño.

   b. *Supervisor:* Ésa es una buena pregunta, Juan. Este material es inflamable y se podría encender si no conectas los alambres a tierra.

5. a. Desalienta la iniciativa al no reconocer el esfuerzo del empleado y no explicar por qué se rechaza su idea.

   b. *Supervisor:* Agradezco que pienses sobre la forma de hacer más eficiente el sistema. Permíteme explicarte por qué creo que esta idea no podria funcionar.



# 4

# ATENCIÓN EN LA CONDUCTA Y NO EN LA PERSONALIDAD

Supongamos que, por enojo, usted castiga a un empleado improductivo diciéndole: "Tu trabajo es espantoso." Al decir esto, es obvio que comunica el mensaje de que está enojado, y probablemente se sienta mejor después de desahogar su ira. Por otro lado, viola el principio básico de la motivación que estudiamos en el capítulo anterior: está dañando (por no decir algo más fuerte) la autoestima del empleado e incrementando la probabilidad de que el empleado se ponga a la defensiva. Pero el problema es todavía más profundo. Al decir: "tu trabajo es espantoso", no solamente está comunicando algo vago. El empleado no solamente se siente degradado, sino también confundido. "¿Cuál trabajo es espantoso?", se pregunta el empleado. "¿Por qué es espantoso? ¿Qué hice mal? ¿No le caigo bien al jefe?" La conversación puede deteriorarse a partir de este punto, y probablemente nunca llegará a tocar el problema que motivó la plática.

## DISTINCIÓN ENTRE DESEMPEÑO Y ACTITUD

La vaguedad y cómo evitarla son los temas de este capítulo. La vaguedad es casi invariablemente función del énfasis que pone el supervisor en abstracciones como la personalidad y la actitud del empleado, en lugar de centrarse en la conducta específica, lo que hace que el trabajo sea insatisfactorio.

Supongamos que la fuente real de enojo con el empleado fueran los errores en la contabilidad. En lugar de explotar contra lo "espantoso" de su trabajo, podría simplemente haber dicho al empleado que las cifras en las páginas 5, 7 y 12 están mal, y que tales errores, si no se corrigen, pueden costar miles

de dólares a la compañía. Así hubiera establecido el contexto para analizar el problema. El contador hubiera entendido lo que había hecho mal y qué era lo que necesitaba corregir.

A veces, los jefes son vagos aun cuando piensan que están haciendo una propuesta positiva y específica. Supongamos, por ejemplo, que el vicepresidente de ventas esté llevando a cabo una evaluación de desempeño con uno de los gerentes regionales de ventas. Durante la conversación, el vicepresidente, quien se considera franco y directo a la hora de ofrecer sugerencias, le pide al gerente regional que "sea más agresivo". Después, al saber que el gerente regional ha contratado a dos gerentes territoriales, el vicepresidente queda consternado. Cuando el vicepresidente dijo: "Sea más agresivo", quiso decir que las metas que había establecido el gerente regional estaban 8% más abajo de lo que debían. "Sube tus metas 8%" hubieran sido palabras más apropiadas. A lo mejor no hubiera parecido tan entusiasta, pero hubiera comunicado el mensaje en forma precisa.

Una vez más, lo que importa es fijarse en el problema de desempeño, no en la actitud o personalidad del empleado. El concepto de "actitud" merece atención cuidadosa. "Actitud" es una de las palabras más vacías y contraproducentes de la jerga que emplean los gerentes que creen estimular a sus empleados. Desafortunadamente, también es una de las palabras que se emplean con más frecuencia. A un empleado le dicen que tiene una "buena actitud" y a otro que tiene una "mala actitud". ¿Qué quieren decir estas evaluaciones? Por lo general significan lo que el empleado cree o supone que significan. Peor todavía, pueden significar lo que el empleado quiere que signifiquen, o lo que se imagina que el jefe quiere que signifiquen. En el último de los casos, el jefe que lanza a diestra y siniestra en todo momento la palabra "actitud" crea una situación en que los empleados no pensarán nunca en su comportamiento específico, en lo que están haciendo en el trabajo, porque creen que el jefe no tiene interés en las acciones específicas.

Si el jefe tiene solamente interés en la "actitud", ¿qué es lo que le interesa? ¿Podemos ver una "buena actitud" o vemos más bien conductas que nos llevan a emplear los términos "buena actitud" o "mala actitud" como generalizaciones? Si contrato a algunos escritores y estoy contento porque siempre

entregan sus artículos puntualmente, ¿entenderán que estoy contento porque alabo sus "actitudes" o porque felicito a cada uno por haber hecho entregas puntuales?

El problema con una "actitud" no es porque no exista, sino porque no es directamente visible ni observable. Decir que una persona tiene una "buena actitud" o aun una "actitud fabulosa", equivale a formular una frase indirecta y subjetiva, sujeta a numerosas interpretaciones. No podemos ver una actitud porque, en el peor de los casos, es una abstracción y, en el mejor de los casos, es un vago pronóstico basado en acciones indefinidas del pasado.

En cambio, podemos ver el comportamiento. Podemos observar el desempeño real del empleado y comentarlo directamente en forma positiva o negativa; lo podemos hacer sin referirnos nunca a la "actitud" del empleado. Al decir que se puede trabajar solamente con comportamientos observables, no pretendemos adoptar una filosofía conductista, sino simplemente reconocer que, por lo menos en el trabajo, no hay otra posibilidad. La actitud general del empleado no sólo es irrelevante para la tarea específica que se tiene delante, sino que es invisible. Además, cuando es relevante, es descifrable únicamente por medio del desempeño observado.

"Actitud" es una de las innumerables palabras vagas que brotan de boca de los gerentes, para confusión general de los interesados. Otras incluyen "iniciativa", "trabajador", "maduro", "concienzudo" y "dedicado". Los gerentes que objeten que estas palabras son perfectamente razonables y claras deben hacerse una pregunta sencilla: ¿Estas palabras reflejan exactamente lo que están haciendo los empleados? Si no lo hacen, los empleados, aunque se sientan muy bien al escuchar estas palabras gentiles, no tendrán idea de lo que hicieron para merecer el elogio.

Igualmente vagas son las múltiples palabras negativas que emplean gerentes enojados o frustrados que reflexionan poco en el efecto que causarán con ellas en la forma en que quieren que sus empleados se comporten. Algunas de estas palabras clave son: "flojo", "poco ambicioso", "inestable" y "no coopera". Aun las palabras que parecen ser directas, como "flojo", son realmente indirectas y están sujetas a muchas interpretaciones. El gerente que dice directamente al empleado: "Llegas-

te media hora tarde", comunica un mensaje mucho más claro que el del gerente gruñón que dice: "Eres un flojo".

## EJEMPLOS DE ATENCIÓN CENTRADA EN LA CONDUCTA

Para distinguir mejor las abstracciones vagas de los desempeños específicos, veamos unos ejemplos más. Supongamos que usted le ordena a un subalterno que "sea buen empleado". ¿Existe un comportamiento selecto o un cojunto de comportamientos aceptados comúnmente, que constituyan "ser un buen empleado" ¿Usted puede ver qué es "ser un buen empleado"? ¿Lo puede ver el empleado? ¿Hay otra manera de saber lo que es este desempeño sin realmente verlo? Ya que esta orden es abstracta y no concreta, la respuesta a todas estas preguntas es "no". Supongamos por otra parte que usted le ordena a un empleado que "entregue un informe todos los martes". Aunque podría ser necesario aclarar lo que constituye un informe adecuado, la actividad en sí es un trabajo visible. Si el empleado necesita esa aclaración, le da menos algo concreto sobre qué preguntar. Pero si le dice al mismo empleado que debe "sentirse comprometido" con el trabajo, a éste se le va a dificultar saber lo que debe hacer para que usted se convenza de que ha terminado el encargo.

En cada uno de estos ejemplos, la forma de saber si está siendo concreto con el empleado es preguntarse si sus frases se refieren a un comportamiento específico o a un conjunto de comportamientos observables. ¿Se refiere su comentario a algo que puede mostrar al empleado? Puede mostrarle a un empleado cómo organizar una oficina; pero, ¿le puede mostrar cómo sentir "orgullo por su trabajo"?

Los gerentes que insisten en emplear la comunicación vaga, que no pueden resistirse al uso de palabras como "madurez", "sentido de orgullo", "actitud", "iniciativa" y "dedicación", deben tener mucho cuidado de definir estos clichés cuando los utilicen. Si no los definen, provocan el caos que invariablemente resulta de cualquier rompimiento masivo en la comunicación. Será difícil la definición de estas palabras, ya que son abstractas y subjetivas. De hecho, sería mejor eliminar por completo estas palabras del vocabulario propio y aprender a fijarse exclusivamente en los resultados. Es más, se podría lle-

gar a la conclusión que no importa cuál sea la "actitud" del empleado, con tal de que se haga el trabajo.

El verdadero trabajo del gerente es definir qué es lo que constituye un trabajo completo. El gerente que aprende a limitar la comunicación a frases concretas relacionadas con la tarea, que aprende a decir: "Agradezco que hayas terminado el informe a las 3:00 p.m. del viernes", en lugar de: "Agradezco tu cooperación", no necesita preocuparse más por definir las generalizaciones. El gerente puede simplemente eliminarlas.

De verdad, ¿quién las necesita? Aparentemente, los gerentes creen que las necesitan, y curiosamente también lo creen los maestros y políticos. Estos tres grupos, que al parecer son diferentes, tienen en común su preferencia por el vocabulario vago. El gerente que dice: "Muéstrame una actitud positiva", el maestro que dice: "Muéstrame ánimo" y el político que dice: "Sea patriota", comparten su evasión de lo específico y su inclinación por la vaguedad. El político podría conocer perfectamente bien el propósito de su jerga; quizá desea evitar lo específico para complicar los asuntos. Pero, por lo general, los otros dos creen que comunican sus ideas claramente. Para ellos, la vaguedad no puede ser más que improductiva. Realmente no desean aturdir a sus clientes y estudiantes, ni quieren crear caos en la oficina o el aula, pero por alguna razón creen que si utilizan ciertas palabras como estímulos verbales son más "profesionales", aunque realmente sea todo lo contrario.

Muchos gerentes creen también que el entrenamiento perfecto consiste en aprender a manipular a los empleados mediante un lenguaje hábil e indirecto. Laboran con la noción de que una elegante indirección psicológica es buen negocio Creen que mientras más complejos y vagos sean con sus empleados, más fácil les será controlarlos y hacerlos trabajar mejor. Como señala nuestro ejemplo, no podrían estar más equivocados. Los empleados a quienes se hace sentir defensivos o consternados, podrán ser más controlables a corto plazo, pero no estarán motivados en lo mínimo para hacer su trabajo mejor —especialmente si no entienden lo qué quiere decir hacer su trabajo mejor. Los empleados calificados como "flojos", simplemente se sentirán flojos; los empleados a quienes se les dice: "Llegas tarde", sentirán que sería mejor empezar a llegar a tiempo. Nuestro mensaje

para los gerentes es: sean directos, no sean rebuscados y tortuosos, señalen el problema y no desperdicien su tiempo en comunicaciones indirectas sobre personalidad y actitud.

En este punto, algunos gerentes podrían objetar que dar mayor atención al comportamiento y al desempeño, y no a la personalidad y la actitud, constituye la "administración suave". ¿No debe ser duro el gerente? Para ser "duro" es necesario emplear comentarios directos sobre la actitud del empleado, ¿no?

La verdad es que muchos gerentes que se creen duros, en realidad muchas veces son suaves. Si regresamos a la rejilla de estilos gerenciales del capítulo 2, vemos que el estilo gerencial 1,9, el tipo "club campestre", se caracteriza por la vaguedad, por la inclinación a ser indirecto y reducir al mínimo las malas noticias. Los gerentes que son indirectos con sus empleados no son duros en absoluto, sino indisciplinados; al dejar a la imaginación de los empleados el contenido específico de sus directivas, les dan margen para interpretarlas como ellos quieren. Es normal que el empleado piense: "¿Qué quiere decir el jefe con eso de trabajo duro? ¿Qué quiere decir con "iniciativa"? ¿Espera que venga yo a trabajar los sábados? En mi último empleo el jefe no quería que trabajara los sábados. Decía que los empleados que tenían iniciativa y que trabajaban duro podían terminar todo lo que tenían que hacer durante la semana; creo que no voy a venir los sábados". El gerente suave es el que emplea un lenguaje ambiguo, que permite a los empleados dar cualquier interpretación que vaya de acuerdo a sus necesidades.

El método directo y sensato que recomendamos es realmente rígido. Señalar directamente el problema específico y olvidarse de "actitudes" fuerza al empleado a tomar la responsabilidad de sus acciones. Si el gerente dice: "No vengas a trabajar los sábados; termina el encargo durante la semana", el mensaje es claro y el empleado tiene que responsabilizarse y hacer el trabajo eficientemente cada día de la semana. El gerente que dice "trabaja duro" o "ten iniciativa", fomenta la ambigüedad mental que se presentó en el párrafo anterior; un estilo de comunicarse no del todo "duro"

## METODOLOGÍA SENSATA

La decisión de fijarse en los problemas o en las personalidades tiene grandes repercusiones. La incapacidad para concentrarse en lo específico puede causar un considerable deterioro del ambiente laboral. Ya hemos visto la confusión y las reacciones defensivas que se originan por centrarse en factores subjetivos de la personalidad. Tal centralización no funciona si lo que uno quiere es dominar las técnicas de comunicación en el trabajo. Hemos visto también cómo la atención subjetiva, empleada de modo negativo, viola los principios básicos de la motivación que estudiamos en el capítulo 3: atacar la personalidad de un empleado insatisfecho es obviamente lo opuesto a desarrollar su autoestima. Pero el problema es aún más grave, ya que se traslada a áreas como el establecimiento de metas, el escuchar activamente y el refuerzo positivo, las que estudiaremos más adelante.

Consideremos, por ejemplo, el establecimiento de metas. Como veremos en el capítulo 7, el gerente que tiene éxito es el que sabe mantener la comunicación, establecer metas firmes y fijar fechas específicas para su cumplimiento. Pero es imposible determinar soluciones efectivas para los problemas en el trabajo mediante la comunicación continua entre el empleado y el jefe si, en primer lugar, no se pone atención en el problema. Si se establece un escenario adecuado para tener discusiones futuras sobre la personalidad —"actitudes" e "iniciativas"—, los resultados serán tan vagos e inútiles como lo son actualmente. El verdadero asunto seguirá siendo nebuloso. Asimismo, un gerente no podrá fijar objetivos ambiciosos pero alcanzables, si el problema en cuestión es la "madurez" o "firmeza" del empleado. Se pueden establecer metas solamente cuando éstas se refieren a tareas concretas.

El tema de la claridad también implica el uso de las técnicas de refuerzo para la formación de la conducta. El refuerzo —como veremos— anima la conducta deseable y desanima la indeseable mediante la asociación que hace el empleado entre una respuesta positiva y acciones deseables, y entre una respuesta negativa —o ninguna respuesta— y las acciones indeseables. El refuerzo positivo es una técnica especialmente poderosa para generar motivación, pero el supervisor no puede

reforzar una conducta, ni positiva ni negativa, si no se fija en primer lugar en la conducta. Por ejemplo, no hay manera de reforzar positivamente la "aptitud" del vendedor; el gerente solamente puede reforzar el incremento en las ventas. Igualmente, no hay manera de castigar la "flojera"; pero hay muchas formas de sancionar al que llega tarde.

Cuando el gerente no se concentra en los problemas específicos, disminuye su capacidad para escuchar activamente a sus empleados. Gomo se verá en el capítulo 6, el gerente que escucha activamente al empleado que tiene algún problema, le comunica que lo esté entendiendo. Éste es un componente vital de cualquier interacción que tiene como objetivo la motivación. Pero si la conversación degenera en charla sobre la personalidad —si el gerente contesta bruscamente, "¡Te encanta quejarte de todo!"—, el empleado sentirá que el gerente no le está escuchando. El empleado sentirá también, y con toda razón, que se está ignorando el problema y que se están rechazando los sentimientos que le causó el problema. En lugar de frenar el intercambio potencialmente emocional y de promover el tipo de afinidad que se necesita para resolver los problemas, el gerente que pone atención básicamente en la personalidad creará un intercambio intangible y hará imposible la discusión de los asuntos reales.

El uso insistente de jerga subjetiva y abstracta provoca un daño de largo alcance: crea una base débil para el establecimiento de metas, de las técnicas de refuerzo, del escuchar activamente y del dominio general de le conducta. La necesidad de centrarse en el desempeño específico, y no en la personalidad, es la piedra angular de todo lo que aparece en este libro.

Pero hay otra área importante en la cual este asunto tiene efecto: la política de la oficina. Si el gerente tiene la costumbre de utilizar terminología vaga e Ignorar los desempeños reales, los subordinados empezarán gradualmente a imitar este estilo y a utilizarlo en su provecho. Donde lo emplean con mayor frecuencia es en la política de las promociones. En el ambiente evasivo y ambiguo que crea invariablemente el uso constante de lenguaje vago, la decisión de promover o no a un empleado no se resuelve por cuestiones de desempeño, sino de preguntas como: "¿Es una persona trabajadora o floja?" En una situación así, un grupo insiste en que la persona es trabajadora; el otro

insiste en que no lo es. ¿Quién tiene la razón? Ya que no hay forma de saberlo —la pregunta se puede interpretar de 100 maneras; por lo general se resuelve el problema con base en quién se vende mejor. Si se promueve a ciertos empleados, es porque fueron instruidos políticamente mejor para conseguir que la gente apropiada los recomendara. En otras palabras, no se promueve a los empleados por su buena actuación en el trabajo, sino por su capacidad para venderse. En esta forma, se incrementan las probabilidades de que gente incompetente alcance puestos directivos y la compañía sufre las consecuencias.

## TRAMPA DE LA COMUNICACIÓN

Los gerentes que quieren evitar las consecuencias improductivas de tal manipulación política deben aprender a cuidar lo que dicen, a centrarse en la conducta y no en la personalidad y a fomentar un ambiente en el cual los demás hagan lo mismo. Para concluir este capítulo, se presenta una forma para distinguir entre una frase subjetiva y otra concreta sobre la conducta. Podemos hacernos la siguiente pregunta: "¿Se puede ver u observar la tarea en cuestión?" Si es así, es una conducta; si no es así, es una abstracción. La frase "Tere realiza su trabajo con entusiasmo" es una abstracción, porque su "entusiasmo" no es algo que podamos ver. Ahora consideremos otro tipo de frase: "Tere saluda a sus clientes con una sonrisa y contesta todas sus preguntas acerca de la mercancía." Aquí tenemos una conducta observable; podemos ver a Tere sonreír y contestar a las preguntas de los clientes. Cuando se hace hincapié en la conducta, se logran por lo menos dos objetivos: la comunicación se hace más clara y se mantiene la autoestima. La gente está mucho más dispuesta a escuchar los hechos, o sucesos observados, que las interpretaciones subjetivas.

**EJERCICIO 3: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA**
**Identificación de las conductas**

Algunas condiciones que aparecen en la siguiente lista son conductas y otras, abstracciones. Las abstracciones (características de la personalidad, valores, cualidades del carácter) no nos dicen lo que ha hecho la persona para demostrar su calidad. Por otra parte, las conductas (reir, caminar, hablar) son ejemplos de desempeños e indican claramente lo que está haciendo o lo que ha hecho la persona. Marque con una paloma las conductas.

— 1. Tener una actitud positiva.
— 2. Mecanografiar una carta.
— 3. Entrevistar a una persona que solicita trabajo.
— 4. Ser sincero.
— 5. Ser un buen empleado.
— 6. Enseñar cómo hacer un trabajo.
— 7. Trabajar duro.
— 8. Sentir orgullo de la empresa.
— 9. Disfrutar del empleo.
— 10. Escoger la herramienta adecuada.
— 11. Realizar una evaluación del desempeño.
— 12. Desempeñar el trabajo con confianza.
— 13. Poner una paloma en esta hoja.
— 14. Trabajar conscientemente.
— 15. Investigar un accidente.
— 16. Desempeñar muy bien el trabajo.
— 17. Formular preguntas.
— 18. Demostrar cooperación.

— 19. Mantener un punto de vista liberal.

— 20. Leer esta página.

— 21. Concentrarse en este ejercicio.

— 22. Llegar puntual al trabajo.

**Respuestas**

Las conductas son: 2, 3, 6, 10, 11, 13, 15,17, 20, 22.

## EJERCICIO 4: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA
**Atención centrada en la conducta**

Este ejercicio le ayudará a desarrollar la técnica para formular frases que sirven especialmente para centrar la atención en la *conducta* y no en las actitudes inapropiadas de la personalidad o de la actitud. Practicará la forma en que el supervisor se dirige a un empleado por medio del uso de frases específicas relacionadas con el trabajo, en lugar de comentarios vagos, para que el empleado sepa exactamente a qué aspectos de su desempeño en el trabajo se refiere.

Para cada una de las siguientes frases relacionadas con la actitud o personalidad, escriba su propia frase directiva; una frase que *centre la atención en la conducta* y que pueda emplear en el trabajo ante una situación semejante en su departamento.

1. *Supervisor:* María, no sé que pasó contigo. Cuando empezaste a trabajar aquí, tenías una actitud muy buena. Ahora, de repente, se ha ido cuesta abajo. Quiero que cambies tu actitud.

   ______________________________________________

   ______________________________________________

   ______________________________________________

2. *Supervisor:* Beatriz, no sé qué es lo que te pasa, pero necesito que muestres más iniciativa. Yo sé que puedes hacer las cosas mejor. Bien, espero ver en ti más iniciativa.

   ______________________________________________

   ______________________________________________

   ______________________________________________

3. *Supervisor:* Diana, de verdad me alegro de que seas tan eficiente y autodisciplinada. Muchas gracias.

   ______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

4. *Supervisor:* Roberto, sólo quiero decirte que realmente estás haciendo un buen trabajo. De veras lo estás hacien-, do de maravilla. Sigue haciéndolo así.

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

5. *Supervisor:* Elena, eres realmente ambiciosa. Quiero que sigas así; con toda la ambición que tienes, vas a llegar lejos.

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

6. *Supervisor:* Juan, no entiendo. ¿Por qué eres tan flojo?

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

7. *Supervisor:* Marta, ¿por qué no tienes interés ni en tu trabajo ni en nada de lo que pasa aquí?

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

**Respuestas**

1. María, durante el primer mes de trabajo con nosotros, llegaste puntual todos los días. No obstante, durante las últimas dos semanas has llegado tarde tres veces.

2. Beatriz, cuando termines un encargo, en lugar de esperar a que yo te diga lo que debes hacer, pregunta por favor a otro empleado del departamento en qué le puedes ayudar.

3. Diana, de veras me alegra que siempre seas la primera en terminar los encargos y en preguntar a los demás en qué les puedes ayudar.

4. Roberto, solamente te quiero decir que estás haciendo un buen trabajo con los informes. Me entregaste los tres a tiempo, y cada uno estaba completo. Como resultado, el departamento de contabilidad pudo cumplir con su fecha de entrega. Gracias, estoy seguro de que podrás seguir haciendo tu trabajo bien,

5. Elena, gracias por tu ofrecimiento de venir a ayudar los sábados. Ésa es la clase de acciones que ayudarán a desarrollar tu carrera aqui.

6. Juan, ¿por qué estás marcando tu tarjeta diez minutos antes de la hora de salir?

7. Marta, durante la junta fuiste la única que no tomó apuntes. Me gustaría saber por qué.

# 5

# USO DE TÉCNICAS DE REFUERZO PARA FORJAR LA CONDUCTA

El refuerzo es uno de los conceptos más importantes del modelamiento de la conducta y, por tanto, de la motivación. En casi todas las situaciones básicas de la vida donde se. dan interacciones humanas —en las relaciones entre supervisores y empleados, en la educación de los hijos, en los matrimonios, en las amistades, en las aulas—, es necesario conocer la forma de utilizar el refuerzo para forjar la conducta si uno quiere tener algún control sobre la forma en que se desarrollará la situación. En el mundo de los negocios, es especialmente importante la habilidad para emplear las técnicas de refuerzo. Como hemos visto, los supervisores no solamente tienen que administrar el tiempo, los presupuestos y la productividad, sino también deben administrar la conducta.

## LA CONDUCTA COMO FUNCIÓN DE SUS CONSECUENCIAS

Para cualquier persona que maneja gente, lo fundamental es saber estimular la conducta deseable y desalentar la indeseable. Dicho en forma sencilla, el refuerzo es un paso decisivo para lograr esto. Es una manera de lograr que la gente relacione una respuesta positiva con las acciones deseables y una respuesta negativa o ninguna respuesta con las acciones indeseables. El objetivo de este capítulo es presentar algunas técnicas esenciales de la administración de la conducta y proporcionar a los gerentes razones sólidas sobre cuáles son apropiadas para las diversas circunstancias.

Todas las técnicas de administración de la conducta se basan en la hipótesis de que el comportamiento es una función de

sus consecuencias. Las personas están más inclinadas a repetir una acción si sus consecuencias son agradables y, de la misma forma, no son muy dadas a repetirla si las consecuencias son desagradables. Las consecuencias que puede tener una acción se reducen a cuatro: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción. Las dos primeras tienden a producir más el mismo comportamiento; las dos últimas io producen menos. Todas representan estrategias que el supervisor puede utilizar para cambiar o afirmar el desempeño del empleado. Analizaremos brevemente cada una.

Una forma de aumentar la probabilidad de que un desempeño o una conducta se repita es anexar a esa acción un suceso positivo. Esta técnica se llama refuerzo positivo. Una respuesta que se refuerza positivamente tiende a repetirse por la razón simple de que es recompensada. El entrenamiento en técnicas de supervisión pone énfasis en el refuerzo positivo, porque se ha comprobado que es útil: es claro, directo, predecible, práctico e incondicional ante los efectos secundarios.

El ejemplo más obvio y sencillo del refuerzo positivo es el uso de aumentos salariales. Por ejemplo, un vendedor que incrementa constantemente sus ventas recibe un aumento y trabaja todavía más para obtener de nuevo una respuesta favorable de la gerencia (en la forma de un aumento). Un ejemplo menos tangible pero significativo del refuerzo positivo se puede ver con el empleado que es competente porque el supervisor lo reconoce diciéndole lo importante que es y lo mucho que se lo agradece. En todos los casos, el refuerzo positivo consta de la introducción de algo gratificador después que se ha mostrado la conducta que se va a premiar.

Otro tipo de premio es la eliminación de algo negativo después de la acción. En este caso, la persona se inclina a repetir la conducta porque algo que no le gustaba desapareció como consecuencia de su comportamiento. Este alejamiento o eliminación de condiciones adversas se llama refuerzo negativo. El refuerzo viene del retiro de un estado negativo.

Regresando a uno de nuestros ejemplos anteriores, si la eficaz labor del empleado hace cesar las quejas del supervisor, la conducta de ser competente se refuerza negativamente. Es importante notar que se refuerza negativamente una acción para fomentarla, no para reprimirla. Aunque el refuerzo negativo se

confunde muchas veces con el castigo, estas dos técnicas son totalmente diferentes y tienen propósitos opuestos. Para dejar bien clara la definición del refuerzo negativo, veamos un ejemplo más. Un gerente divisional, cuyos gastos revisa constantemente el contador de la empresa, logra mantener su departamento dentro del presupuesto. Durante el próximo periodo presupuestal se revisa con menos frecuencia el presupuesto del gerente. El contador reforzó esta acción deseable eliminando una condición desfavorable.

Pasemos ahora a examinar dos estrategias que producen en menor grado el comportamiento deseado. La primera y más obvia es el castigo.

Nuevamente, es importante aclarar que el castigo no es lo mismo que el refuerzo negativo. Mientras el segundo estimula realmente una acción, el castigo es el intento de reducir la probabilidad de que una acción se repita anexando a la acción indeseable un suceso claramente desagradable. Por tanto, el castigo a una respuesta tiene éxito cuando causa que la conducta la reduzca en términos de frecuencia.

Es fácil recordar ejemplos de castigo: se regaña a un empleado porque llega tarde, un vicepresidente sanciona a un gerente por su mal desempeño durante una junta de la mesa directiva, a una asistente administrativo se le trata como secretaria porque el supervisor está disgustado con su trabajo. Aunque se recurre en gran medida al castigo como consecuencia de una conducta indeseable, sus ventajas son dudosas debido a sus efectos secundarios negativos (frecuentemente, el castigo provoca que el empleado se vuelva amargado, hostil, defensivo y dispuesto a la represalia). Además, la persona castigada reanuda normalmente el comportamiento indeseable en cuanto se suspende el castigo. Por eso, el castigo se debe emplear de mañera selectiva, en lugar de imponerlo compulsivamente como sucede por lo general.

La otra técnica básica para reducir la probabilidad de que ocurra una conducta es la extinción. Con la extinción el desempeño indeseable no recibe ni premios ni castigos, simplemente se ignora. El supervisor no responde en lo mínimo a la conducta. Los comportamientos inadvertidos tienden a disminuir (si no se los está premiando por otro lado), y un comportamiento se extingue finalmente por la continua falta de refuerzo.

Un ejemplo de extinción es el caso del supervisor que nunca hace caso a los memorándums de un empleado. Algún día el empleado dejará de mandarlos, ya que siempre son ignorados. Si el supervisor ya no quería seguir recibiéndolos (por la razón que fuera), el uso de la extinción como una técnica para influir en el comportamiento fue efectivo. Muchas veces, sin embargo, éste no es el caso; muchas acciones perfectamente deseables las extinguen sin querer los gerentes por negligencia. El gerente tiene que estar consciente de las consecuencias potencialmente negativas por ignorar conductas deseables. En este punto se debe entender que aun cuando se use la extinción consciente y apropiadamente, no es una técnica precisa; muchas veces las acciones positivas (aparte de las negativas) se ignoran y se desaniman accidentalmente. Posteriormente estudiaremos en este capítulo otras opciones en lugar de la extinción.

## REFUERZO POSITIVO EN LUGAR DE CASTIGO

Antes de considerar las condiciones y complicaciones del refuerzo, es necesario formular una estrategia general. Como primer paso, vamos a confrontar el refuerzo positivo frente al castigo. A pesar de que cada estrategia que hemos definido tiene posibilidades de provocar, en ciertas circunstancias, un cambio afortunado o una modificación en el desempeño del empleado, nuestra posición es que el refuerzo positivo es sin duda la técnica que tiene más éxito y debe ser la que más se emplee. Al decir esto nos damos perfecta cuenta de que el castigo es el método de mayor popularidad, que la mayoría de los gerentes piensan que es la forma más firme, práctica y necesaria para dirigir a los empleados.

En realidad, el castigo es un método incierto, especialmente cuando se emplea sin tener en cuenta otras alternativas.

En gran parte no se pueden predecir los efectos del castigo, mientras que pueden predecirse muy acertadamente los efectos del refuerzo positivo. En otras palabras, el castigo no debilita la conducta tanto como la afirma el refuerzo positivo. Aunque muchos supervisores se pronunciarán por la efectividad del castigo, las investigaciones demuestran que tiene numerosos efectos secundarios negativos.

Vamos a considerar algunos de estos efectos. En primer lugar, el castigo proporciona sólo una reducción temporal de la conducta indeseable. Es cierto que en principio el castigo obliga al empleado a reducir al mínimo su comportamiento censurable, pero una vez que se le retira el empleado reanuda por lo general la conducta indeseable. Los supervisores que regañan y castigan a su gente deben estar dispuestos también a asumir las responsabilidades de policías de tiempo completo; si su se lección de estrategias es el castigo, tienen que estar en todas partes para prevenir que vuelva a ocurrir el comportamiento.

Una segunda desventaja del castigo es que incrementa las reacciones emocionales contraproducentes. Con frecuencia, el comportamiento que se reprime con el castigo se sustituye por reacciones emocionales negativas como ira, hostilidad, agresión, frustración, miedo y distanciamiento. Como supervisor, se puede sentir que el empleado está recibiendo lo que merece, y hasta se podrá sentir contento por el miedo del empleado y su reacción defensiva. Pero a largo plazo, como hemos visto en los capítulos anteriores, estas reacciones no motivan al empleado a trabajar mejor. Al contrario, son profundamente desalentadoras. Finalmene, el uso habitual del castigo no desarrolla sino inhibe el desempeño.

Existen también algunos efectos secundarios y más sutiles del castigo. Si se castiga continuamente al empleado, por ejemplo, se podría suprimir de modo permanente la respuesta equivocada, aun cuando en otro contexto podría ser la respuesta correcta. En otras palabras, el castigo puede conducir a una conducta ciega e inflexible. Lo que es indeseable en una ocasión puede volverse deseable más adelante; pero es posible que el empleado a quien se castiga y se le hace sentir mal en la primera ocasión, no sea capaz de lograr la transición (el empleado podría adoptar permanentemente la conducta deseable y utilizarla aun cuando sea inapropiada).

Otro efecto secundario sutil e insidioso del recurso constante al castigo es la forma en que puede condicionar al jefe. El supervisor que castiga continuamente a su gente se encuentra encerrado en un papel. Ese supervisor se convierte en un símbolo autoritario —un policía con su garrote, una exasperada maestra de escuela— a quien los empleados casi nunca perciben en un contexto positivo. Aunque la presencia de lo que

los investigadores de la conducta llaman el "estímulo adverso" (en este caso, el supervisor que castiga) podría motivar el desempeño visible, el supervisor que se encuentra encasillado en el papel del "castigador" pierde finalmente efectividad para reforzar positivamente. Además, este papel aparentemente "duro" es realmente débil y superficial en su efecto general: cuando el supervisor se ausenta del lugar de trabajo, casi siempre desaparece el control.

Esto no quiere decir que no se debe emplear nunca el castigo. Al contrario, hay situaciones en que las deficiencias en el desempeño o los problemas de malos hábitos en el trabajo merecen castigarse. Lo que estamos diciendo es que se debe emplear el castigo selectivamente, después de analizar otras alternativas. También estamos diciendo que el efecto del castigo es sumamente limitado, especialmente cuando se compara con los efectos de otras técnicas.

**EFECTO DE LAS CONSECUENCIAS SOBRE LA CONDUCTA**

Para ilustrar las limitaciones relativas y las ventajas de las técnicas básicas del refuerzo, vamos a analizar a un empleado típico que asume varios comportamientos frente a posibles consecuencias y probables resultados. En primer lugar, supóngase que estamos tratando con un empleado al que le gusta lucirse ante sus colegas, que transmite chismes y rumores, y cuenta chistes ofensivos. Una forma de manejar esta conducta es simplemente ignorándola constante y sistemáticamente. En este caso, la respuesta podría ser no dar respuesta alguna; el empleado está tratando de provocarnos una reacción, y nosotros nos aseguramos de que no la obtenga. Éste es un ejemplo de cómo se puede extinguir una conducta ignorándola, a condición de que no se esté reforzando en otra parte. El comportamiento que no se refuerza tiende a caer en desuso o cede su lugar a un comportamiento reforzado. Si alguien parlotea eterna y estúpidamente, se puede reaccionar con silencio. En ciertas situaciones, la ausencia de reacción puede tener mayor efecto para reducir una conducta que cualquier otro tipo de reacción. Ahora vamos a examinar una situación más positiva. En este caso el empleado busca ganar reconocimiento, no contando chistes y buscando lucirse, sino por medio de la cooperación

con sus colegas y demostrando un desempeño superior. Una manera apropiada de responder a esta conducta es mediante el refuerzo positivo: decir al empleado que su trabajo está muy bien hecho, explicarle por qué está bien expresar aprecio personal por el desempeño y, si es apropiado, manifestar al empleado esta aprobación por escrito. En efecto será probable mente que el refuerzo conducirá a la repetición del desempeño superior. Lo especialmente satisfactorio del refuerzo positivo es lo siguiente: si premiamos selectivamente la conducta deseable del empleado, esa conducta no solamente ocurrirá con más frecuencia en el futuro, sino que llegará a ser un método habitual de satisfacer las necesidades del empleado. En estas condiciones, se convierte en un mecanismo mutuamente satis
factorio y duradero. A diferencia de otros métodos, el refuerzo positivo tiene efectos duraderos.

Ahora examinemos un caso menos agradable: el del empleado gruñón con sus colegas, que inicia rumores triviales y tiene un desempeño en el trabajo inferior a lo normal. En este caso, un reproche por parte del supervisor podría ser apropiado. Lo más probable es que el empleado suspenda el comportamiento negativo, pero solamente cuando esté presente el supervisor. El supervisor debe estar consciente de esta limitación y, aparte de reprender, debe buscar una forma para empezar a reforzar positivamente las conductas deseables del empleado, si existen, a fin de que pueda ocurrir un cambio más positivo. Lo que debe recordarse del castigo es que el comportamiento que es objeto de la reprimienda se evitará temporalmente, por lo menos en la misma situación, pero que el comportamiento deseable no ocurrirá por sí solo.
Lo que se propiciará si se emplea el castigo en forma excesiva será una dinámica de represalias por parte del empleado castigado; quejas, robos y ausentismo son las consecuencias secundarias comunes del castigo.

Por último, veamos al empleado que trata de ganar reconocimiento por medio del trabajo más eficiente. Podríamos decirle al empleado: "Ahora no tienes que llevar trabajo a casa". Éste es un ejemplo del refuerzo negativo que conduce a la repetición del desempeño positivo. La conducta que obtiene como resultado la eliminación de algo molesto, probablemente se repetirá.

## FORJAMIENTO DE LA CONDUCTA

Después de haber analizado distintos casos en los que varias formas de refuerzo operan en situaciones concretas, veremos ahora algunas condiciones básicas para planear programas efectivos de refuerzo. Algunas de estas condiciones son sutiles; otras no simplemente de sentido común, pero todas son necesarias si el gerente quiere ser un escultor de la conducta, sistemático y eficiente. Empleamos esta metáfora a propósito (el gerente como escultor) precisamente porque debe dar forma a los materiales básicos para lograr el producto que desea. En este caso, el material básico es la conducta de los empleados.

Un problema respecto a los principios del modelamiento que estudiaremos ahora, es que normalmente no forman parte de nuestra naturaleza. Al contrario, se tienen que aplicar consciente, cuidadosa y sistemáticamente. La mayoría de los gerentes saben manejar mejor el castigo. En nuestras escuelas, casas y centros de trabajo encontramos modelos que dependen totalmente de la crítica. Por lo general, no nos enseñan a manejar problemas de desempeño de otra forma. Algunos gerentes compensan esta falta de pericia en el área del refuerzo con las técnicas que sí conocen y que emplean instintivamente: establecen objetivos altos, o utilizan técnicas efectivas de entrenamiento, o tienen mucha experiencia, o simplemente trabajan muy duro. En otras palabras, aprenden a sobrevivir a pesar de no tener capacidad para generar cambios de manera eficaz en el desempeño. Aunque hay muchos que no sobreviven.

El dominio de los principios básicos del modelamiento de la conducta es de gran valor para el gerente que quiere ejercer una influencia provechosa sobre la conducta, pero éste debe ser un proceso inteligente y sistemático.

En primer lugar, el gerente tiene que reconocer que es más difícil iniciar un cambio que sostenerlo; por tanto, el supervisor debe aplicar más refuerzo al principio, cuando los empleados están todavía lejos de la meta. Ésta es la estrategia fundamental para comenzar cualquier proceso de forjamiento de la conducta.

Frecuentemente los gerentes cometen el error de buscar una unidad de comportamiento excesivamente grande para iniciar el proceso de refuerzo. Es más sensato empezar con pe-

quenas porciones y continuar a partir de allí. Además, cuando uno inicia el cambio de la conducta, es necesario recordar que se tiene que reforzar con mucha frecuencia al principio. Si se permite que las respuestas iniciales, por pequeñas que sean, no reciban premios, no se sostendrán.

Se debe notar que este principio se aplica a otras consecuencias de la conducta. El gerente debe reaccionar al primer indicio de un comportamiento deseable o indeseable, y no esperar a que la conducta se repita y se fortalezca. Si un empleado empieza a hacer algo bien, el gerente debe premiar esta acción de inmediato, pues de lo contrario podría desaparecer; si el empleado manifiesta una conducta negativa, el gerente debe manejarla rápidamente, o podría suceder de nuevo y convertirse en problema serio. Otro principio que debe recordarse es que la respuesta del gerente, ya sea de refuerzo o castigo, tiene que venir después de la conducta, no antes. Si el esfuerzo aparece antes, no reforzará necesariamente al comportamiento. Este principio se aplica en gran número de situaciones. Si los padres, por ejemplo, quieren que su hijo adolescente corte el pasto, la tarea la hará con más seguridad si le dicen que podrá usar el coche después y no antes de hacer el trabajo.

El corolario de este principio es que mientras más cerca esté la consecuencia a la conducta, mayor efecto tendrá. El refuerzo debe seguir de inmediato a la respuesta deseable. Los aumentos salariales constituyen un buen ejemplo: los aumentos anuales probablemente eviten que el empleado deje la empresa, pero normalmente no le motivarán a producir más porque están demasiado distantes de la acción inmediata. El aumento que sigue inmediatamente a una acción específica refuerza mucho más. La relación debe ser clara.

En la terminología de la ciencia de la conducta se dice que el refuerzo debe ser "respuesta-contingencia". El desempeño y el premio se deben asociar claramente; si no, el efecto del refuerzo se entorpece o la respuesta simplemente es confusa. Hay algunas indicaciones adicionales: refuerce cada respuesta y cada movimiento inicial por pequeños que sean. Después, deje que el refuerzo aparezca intermitentemente, pero haga esto poco a poco. Conforme la conducta se mejore con mayor frecuencia y mientras se mantenga en un nivel adecuado, el supervisor puede reducir gradualmente la cantidad de refuerzo y

no en una forma abrupta. Solamente después que la conducta básica y su patrón de gratificación se hayan establecido, se puede disminuir poco a poco el refuerzo. Cuando el patrón se haya fijado, el gerente puede premiar la conducta periódica e intermitentemente. Es más, después que se haya incrementado la conducta hasta alcanzar el nivel deseado, el gerente debe ser inconstante en la frecuencia de sus refuerzos.

La razón fundamental para programar el refuerzo en forma intermitente después de alcanzar el objetivo se debe aclarar. Aquí el lector se podría preguntar, y con mucha razón: "Si la conducta se mejora cuando se proporciona más refuerzo, ¿por qué responder al azar? ¿No ocurrirá también al azar el comportamiento?" Lo que pasa es que la respuesta casual se debe dar sólo después que se haya establecido firmemente el patrón del comportamiento positivo. Podemos verlo de otra forma; si se ofrece un premio todos los lunes, en poco tiempo el desempeño será mejor los lunes, pero no durante el resto de la semana. Paradójicamente, una vez logrado el comportamiento, el refuerzo intermitente de respuesta-contingencia se convierte en el generador de mayor seguridad y consistencia.

Sin embargo, mientras la conducta está en la etapa de adquisición, el gerente no debe temer reforzarla demasiado. En los negocios y en la industria, el problema de cansar a la gente con reforzamiento excesivo es teórico y casi inaplicable. El problema característico no es demasiado refuerzo, sino poco.

Si usted cree que ha estado siguiendo estos principios y a pesar de todo el desempeño de su empleado se deteriora, las preguntas importantes que deben hacerse son: ¿Cuándo fue la última vez que se reforzó la conducta?" y "¿Cuál ha sido la frecuencia general del refuerzo últimamente?" En un alto porcentaje de casos, encontrará una reducción drástica o una interrupción completa del refuerzo. También es importante notar que la deficiencia en el desempeño del empleado podría causarla el refuerzo de una tercera parte (de un miembro del sindicato o de sus compañeros de trabajo, por ejemplo).

Desafortunadamente, no existe una serie de reglas que se pueda memorizar para determinar el programa exacto del refuerzo en una situación específica. Los programas son circunstanciales; se deben determinar atendiendo a la respuesta real,

no a reglas predeterminadas. Las acciones que funcionan ayudan a determinar lo que se debe continuar.

Hay otra condición del refuerzo que se tiene que considerar: el gerente debe estar seguro de que las respuestas positivas y negativas las percibe como tales el receptor. No hay un solo premio a castigo adecuado para todos. La persona que recibe es la que determina si una consecuencia especifica es gratificación o castigo.

En el fondo de muchos problemas de productividad está el hecho de que muchas veces los gerentes no pueden distinguir qué es gratificante para quién. Irónicamente, los mejores empleados son a veces los más castigados, ya que sus supervisores los "premian" con encargos monótonos o desagradables con los que protestarían los empleados que no trabajan tan bien, y todavia más irónico es el hecho de que los empleados mediocres son premiados, ya que no se les dan los encargos desagradables. El resultado es que el gerente se queda con un equipo de personas de tercera clase, después que las de primera clase han tenido inteligencia suficiente para abandonar la nave.

Es complejo y fascinante el tema de los premios distorsiona dos o mal percibidos y de los castigos. En su libro Analyzing Performance Problems, (1970), Robert F. Mager y Peter Pipe identifican cuatro razones por las que la gente no hace lo que debe hacer:

1. Se les castiga si lo hacen.
2. Se les premia si no lo hacen.
3. El desempeño hecho en una u otra forma no tiene realmente importancia.
4. Hay obstáculos para efectuar el trabajo.

Ya hemos mencionado la primera de estas razones, o sea, el castigo por desempeño superior. Abundan los ejemplos de este fenómeno. Quizás el más claro es el del estudiante que siempre obtiene excelentes calificaciones. Después que sus compañeros de clase se han burlado de él y lo han identificado como el consentido de la maestra, el estudiante empieza a sacar calificaciones mediocres. En este caso, el "premio" por la excelencia es tan desagradable que los individuos optan por la me-

diocridad. Otro ejemplo es el de las secretarias a quienes se premia por hacer mucho trabajo para mucha gente diferente, lo cual constituye una sobrecarga de trabajo que ellas detestan. Como premio reciben todavía más trabajo de más gente, porque se sabe que ellas lo hacen bien. Si renuncian, sus diferentes jefes no deben prguntarse por qué. Cuando existe una situación en la cual parece que el empleado sí sabe hacer el trabajo pero no lo hace, el gerente debe tratar de averiguar si el desempeño deseable tiene en realidad consecuencias negativas, no para el gerente sino para el empleado. ¿Le conviene al empleado el trabajo que no está haciendo? Si no es así, el gerente tendrá que considerar las alternativas. ¿Existe alguna forma de eliminar las consecuencias negativas y crear otras positivas?

Un fracaso similar es la situación en que hacer nada es la acción más gratificante. El lugar del trabajo está lleno de casos de jefes que no explican bien a sus subordinados cómo hacer su trabajo, porque así ellos son los únicos que saben lo que está pasando y, por tanto, retienen su poder y posición. Un ejemplo especialmente absurdo de la falta de relación entre el premio y el desempeño deseable es la ética de publicar o perecer que existe en la enseñanza universitaria; los profesores reciben promociones o se les da el puesto de catedráticos, no porque tengan buen desempeño como maestros, sino porque publican obras y son miembros de comités. Se espera que sean buenos maestros, pero no reciben ningún premio por ello. Es más, no les conviene gastar mucha energía en el área de la enseñanza, ya que esa misma energía la pueden canalizar más convenientemente hacia sus publicaciones. Aquí, la idea es que los gerentes deben preguntarse constantemente qué es lo que recibe el empleado por su desempeño adecuado. Si después de ponerse en el lugar del empleado los gerentes perciben que el desempeño deseable no confiere realmente ninguna gratificación, necesitan crear alguna inmediatamente.

Un caso estrechamente relacionado con éste es aquél en que no pasa nada como consecuencia de una acción deseable. El empleado que advierte que no importa a nadie si hace el trabajo bien o mal, fácilmente lo hará mal. Por ejemplo, las personas que persisten en llegar tarde, quizás actúan así porque no hay ninguna reprimenda por hacerlo y porque tampoco hay

ningún premio por llegar a tiempo. Los gerentes deben cuidar mucho conectar las consecuencias con las acciones deseables, a fin de que cobre importancia el desempeño.

Una última área que el gerente debe examinar es la de los obstáculos. Para un empleado que sabe cuál es el desempeño adecuado pero no lo lleva a cabo, el problema podría ser que no existe ningún sistema de premios porque existen demasiados obstáculos para lograr el desempeño. Un buen ejemplo es, de nuevo, el caso de las secretarias abrumadas que trabajan para más de un jefe y que deben satisfacer las exigencias conflictivas de todos ellos. Probablemente quieren hacer un buen trabajo, pero lss mismas personas para quienes trabajan no les permiten hacerlo. La eliminación de estas obstrucciones sería un "premio" excelente.

No se puede poner demasiada atención en el hecho de que los errores cometidos en el modelamiento de la conducta tienen consecuencias concretas y en ocasiones, ruinosas. No hablamos de un adorno superficial, sino de un componente básico del buen negocio. El refuerzo tiene importancia. Como ejemplo está el joven empleado que al llegar tarde explica que su tardanza se debió a una lluvia torrencial. El empleado sonríe ávidamente, esperando algún elogio. El supervisor pone mala cara por el contratiempo. El supervisor ha dado una respuesta negativa a una conducta deseable. Quizás el empleado se quede en casa la próxima vez que ocurra una tormenta. Aun la falta de respuesta habría sido también mala. El descuido de reconocer las buenas acciones es el error más común que cometen los gerentes en el área de la motivación. La buena conducta que pasa desapercibida deprime casi sin excepción.

Por otro lado, debemos aclarar que se puede emplear provechosamente el refuerzo de abajo hacia arriba y que no se debe limitar solamente al trato de los jefes con los empleados. También puede funcionar al revés. Supongamos, por ejemplo, que el presidente del comité es pedante, habla eternamente y desperdicia tiempo valioso. Los miembros del comité están molestos, pero según la tradición cada uno felicita al presidente al terminar la junta. El comité dio una respuesta positiva a una acción censurable y así motivó al presidente a que hable eternamente durante la próxima junta.

## RESUMEN DE LOS CONCEPTOS CLAVE DEL REFUERZO

Ya que el refuerzo es importante en varios aspectos, vamos a resumir una vez más los conceptos clave.

1. El resultado primario de utilizar el refuerzo es que el desempeño mejora porque incrementa la frecuencia de la conducta deseable.
2. El efecto principal de no utilizar el refuerzo es que el desempeño no mejora o empeora.
3. Los efectos secundarios de la crítica o el castigo son:
   a. Conducta defensiva
   b. Hostilidad, enojo, pérdida de motivación
   c. Actos de represalia o sabotaje
4. Cuando se inicia el refuerzo positivo, se tiene que reconocer lo que está bien hecho y premiarlo, aunque el área del desempeño sea limitada.
5. Se debe premiar cada mejoría del desempeño hasta que se logre el nivel deseable; después se refuerza de vez en cuando.
6. Si no se premia el buen desempeño existente y cada paso del desempeño que se está desarrollando, probablemente no se logrará el comportamiento que se quiere.
7. Para establecer o afirmar una conducta deseable, se tiene que incrementar la cantidad de refuerzo positivo.
8. Para eliminar una conducta censurable, se tiene que retirar el refuerzo.
9. En general, se debe reforzar una conducta por lo menos dos veces a la semana, hasta que quede establecida.

La importancia de estos conceptos para el mundo empresarial se ha mencionado tantas veces que los gerentes no pueden ignorarlos. Una empresa calcula que 50% de sus problemas de desempeño se debe a la ausencia de refuerzo o a su empleo inadecuado.

## EJERCICIO 5: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA
**Técnicas del refuerzo**

Los casos de este ejercicio ilustran varias técnicas de refuerzo. Para mejorar la comprensión de las mismas, lea los casos con cuidado y conteste las preguntas relacionadas con cada uno.

*Caso 1*

*Supervisora:* Juan, quiero que sepas que estoy contenta con el trabajo que haces separando las costuras. Cuando las prendas llegan con los ribeteadores, éstos no tienen ningún problema porque las costuras están siempre abiertas.

*Empleado:* Gracias, Bárbara. Es agradable saber que uno está trabajando bien.

1. ¿Qué tipo de refuerzo está empleando la supervisora?

______________________________

______________________________

______________________________

2. ¿Qué sentimiento despertó la supervisora en el empleado?

______________________________

______________________________

______________________________

3. ¿Qué hará probablemente el empleado en el futuro?

______________________________

______________________________

______________________________

4. ¿Es probable que la supervisora elogie nuevamente al empleado en el futuro? ¿Porqué?

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

*Caso 2*

*Empleado:* Jaime, desde que nos dijiste que estuviéramos más pendientes de los hilos en los rollos de tela, hemos encontrado 10% más de defectos en los últimos dos turnos.

*Supervisor:* Sí, pero estoy buscando a Pepe. ¿No lo has visto?

1. ¿Qué clase de conducta está mostrando este supervisor?

______________________________________________

2. ¿Cuál prevé usted que sea el resultado de la respuesta del supervisor?

______________________________________________

______________________________________________

3. Si usted fuera el supervisor en esta situación, ¿qué diría?

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

*Caso 3*

*Empleado:* Jaime, desde que nos dijiste que fuéramos más cuidadosos, hemos encontrado 10% más de hilos en los rollos de tela durante los últimos dos turnos.

*Supervisor:* ¡Qué bien! Ustedes se están volviendo bastante conscientes de la calidad. Me alegra. Sé que puedo contar contigo para hacer el mejor trabajo posible.

1. ¿Qué efecto podrá tener el comentario del supervisor en la motivación futura del empleado?

___

___

2. ¿Cuál método aumenta las posibilidades de mantener la conducta deseada del empleado?

___

___

*Caso 4*

*Empleado:* Oye, Tomás, acabo de sacar el eje del cojinete. Ya podemos empezar a reparar esta bomba.

*Supervisor:* ¿Te gastaste dos largas horas sacando esa cosa de allí?

1. ¿Cómo hizo el supervisor que se sintiera el empleado?

___

2. ¿Qué seria lo más lógico que hiciera el empleado en el futuro?

___

___

3. Si usted fuera el supervisor, ¿qué habría hecho?

___

___

*Caso 5*

*Empleado:* Estoy muy aburrido. Lo único que hago todo el día es desarmar estas malditas bombas.

*Supervisor:* Bueno, Esteban, sabes que una vez que aprendas todo lo básico de estas pequeñas piezas de equipo, podrás empezar con otras más grandes. Vas a aprender más. Aprenderás algo nuevo todos los días, y pronto estarás trabajando con el equipo pesado.

1. ¿Cuál principio de refuerzo se usa aquí?

---

2. ¿Cómo se sentía el empleado antes de hablar con el supervisor?

---

3. ¿Cómo se sentirá el empleado después de hablar con el supervisor?

---

*Caso 6*

*Supervisor:* Sandra, hace dos semanas te hice una advertencia verbal sobre tus ausencias, pero veo que faltaste tres días más. No me queda otra cosa que enviarte este aviso por escrito.

1. ¿Que tipo de consecuencia está empleando el supervisor?

---

2. ¿Cómo actuará la empleada en el futuro?

---

*Caso 7*

*Supervisor:* Sandra, si logras una asistencia perfecta durante los próximos 60 días, con gusto retiraré esta advertencia escrita de tu archivo.

*Empleada:* ¡Oh, no sabía que podía hacer eso!

1. ¿Qué tipo de refuerzo está utilizando el supervisor?

______________________________________________

______________________________________________

2. ¿Cómo se comportará la empleada en el futuro?

______________________________________________

*Caso 8*

*Empleado* 1: Supe que terminaste anoche tu informe, a pesar de todo lo que tenías que hacer. Apuesto que Paco se puso contento.

*Empleado* 2: No me dijo nada. Parece que no le importó. Pero así es él. Nunca dice nada.

1. ¿Qué consecuencia de la conducta empleó Paco, el supervisor?

______________________________________________

2. ¿Qué harán los empleados en lo futuro?

______________________________________________

3. Si usted fuera el supervisor en esta situación, ¿cómo la hubiera manejado?

______________________________________________

______________________________________________

*Caso 9*

*Supervisor:* Pepe, fue fabuloso el trabajo que hiciste limpiando la máquina los últimos dos viernes. Te lo agradezco, y quiero que lo hagas *todos los* viernes por la noche.

*Empleado:* (Enojo)

1. ¿Qué le pasó al empleado por hacer bien su trabajo?

___

2. ¿Cree usted que estará más motivado, o menos, para limpiar el equipo en el futuro?

___

**Respuestas**

*Caso 1*

1. Refuerzo positivo: un premio que incrementa la posibilidad de que se repita la conducta.
2. Orgulloso, confiado, contento, competente.
3. Continuará practicando más el comportamiento que se premió.
4. Sí. El empleado reforzó positivamente a la supervisora.

*Caso 2*

1. Extinción; ignora al empleado.
2. Reducción de la eficiencia del empleado; menos motivación.
3. Felicidades, Tomás. Supe que podía contar contigo. Sigue haciéndolo.

*Caso 3*

**1.** Se incrementará la motivación o por lo menos se mantendrá.

2. El segundo: refuerzo positivo.

*Caso 4*

1. Castigado, incompetente, infantil, culpable.
2. Menos trabajo efectivo, menos comunicación, menos trabajo competente.
3. Bien, Juan. Sé que es un trabajo difícil y estoy contento de que lo hayas terminado. El tiempo promedio para hacerlo es de una hora, así que vamos a ver cómo puedes lograr eso también.

*Caso 5*

1. Negativo: eliminación de una condición adversa.
2. Aburrido, desanimado, improductivo, baja autoestima.
3. Optimista, participante, motivado, útil.

*Caso 6*

1. Castigo. Introducción de una condición adversa para reducir la conducta indeseable, el ausentismo.
2. Reducirá sus faltas, pero, a menos que se manejen también los sentimientos de la empleada (véase el Cap. 6), se pueden desarrollar efectos secundarios negativos.

*Caso 7*

1. Refuerzo negativo. Eliminación de una condición adversa para incrementar la asistencia.
2. Incrementará su asistencia.

*Caso 8*

1. Ignorar la conducta.
2. Serán menos motivados y menos productivos.

3. Reconocer y elogiar el logro del empleado para incrementar su confianza, darle un sentimiento de competencia y hacerle consciente de mi aprecio por su productividad.

*Caso 9*

1. Primero lo premiaron y luego lo castigaron.
2. Menos motivado.

# 6

# EMPLEO DE ESCUCHAR ACTIVAMENTE PARA MOSTRAR COMPRENSIÓN

Como hemos visto, uno de los mayores retos de la administración es la necesidad de influir y cambiar la conducta de los demás. El gerente con éxito —el que genera alta productividad en una forma consciente y constante— es el que sabe manejar el comportamiento de sus subordinados sin dañar la relación o la autoestima. En otras palabras, el gerente con éxito es aquél cuya visión no es egocéntrica, y el que ve que las necesidades de producción de la compañía se adecúan a las necesidades del personal.

Una herramienta valiosa que puede ayudar al supervisor a comunicarse efectivamente con sus subordinados es la técnica de escuchar activamente. Ésta tiene varias funciones simultáneas: reduce las reacciones defensivas, promueve la autoestima y descarga los intercambios emocionales. También sirve para asegurar la claridad, base de toda buena comunicación, y generalmente mejora la relación entre el supervisor y el empleado. El propósito de este capítulo es definir la acción de escuchar activamente y proporcionar al lector una interpretación de cómo funciona en la vida real valiéndonos para ello de ejercicios tomados de situaciones de trabajo.

## DEFINICIÓN

Como definición breve diremos que escuchar activamente es la habilidad de captar, definir y responder adecuadamente a los sentimientos que expresa otra persona; aprender a escuchar de verdad, sin interrumpir o proyectar la propia opinión y el ego. Si un empleado está enojado y frustrado, el supervisor que

lo escucha activamente podrá descargar el enojo y canalizarlo hacia una conducta motivada.

## BENEFICIOS DE ESCUCHAR ACTIVAMENTE

Antes de seguir examinando las dinámicas específicas del arte de escuchar activamente, vamos a estudiar situaciones típicas de trabajo. En los capítulos anteriores hemos visto que en la administración se ignoran muchas veces los principios básicos de la conducta. Esto sucede porque los principios de la motivación son extraños a nuestra educación; nos comportamos en el trabajo según nos enseñaron nuestros padres, hasta el punto de tratar a nuestros empleados como niños. La dinámica destructiva y degradante se observa más claramente en la incapacidad de los gerentes para escuchar.

Veamos el caso hipotético de un intermediario enojado que llega a ver a un fabricante. Haciendo gestos de desesperación, el intermediario dice: "¡Ya no aguanto más! Ésta es la tercera vez que aumentan los precios en dos años. Promoverán los artículos de otras divisiones, pero mi división nunca va a alcanzar las ventas que logró el año pasado. ¿Qué demonios debemos hacer?" En esa situación, el gerente típico probablemente no dejaría que el intermediario hablara tanto; lo más probable es que lo hubiera interrumpido con una exclamación hostil. Aun cuando hubiera permitido al intermediario terminar de quejarse, el gerente probablemente se habría encogido de hombros o lo habría atacado a su vez, sin reconocer el malestar de su interlocutor.

La reacción típica de un gerente ante esta situación es asumir el papel del padre furioso. El gerente no escucha; simplemente reacciona (fría y abruptamente o con un largo y detallado sermón). Si el intermediario de nuestro ejemplo recibe cualquiera de estas reacciones, su respuesta será una reacción más defensiva y violenta. Peor todavía, el intermediario sentirá que el gerente no lo está escuchando. Hay pocas probabilidades de que esta interacción se convierta en una conversación provechosa. Además, el intermediario podría tomar represalias en contra del fabricante en una junta posterior con sus colegas. La consecuencia de no escuchar es una reacción en ca-

dena de enajenamientos y hostilidad que solamente puede sabotear las ventas.

Pero supongamos que el gerente responde a la queja del intermediario en esta forma: "Usted cree que nuestros precios no son realistas, así que sus vendedores ni siquiera intentarán vender nuestra línea; usted está desanimado porque todo esto podría afectar las ventas de su división". Este tipo de respuestas permite reducir el enojo y la frustración de la otra persona y crea la atmósfera adecuada para seguir la discusión. El intermediario se sentirá satisfecho de que el gerente lo esté realmente escuchado y comprendiendo. Lo más importante es que así el intermediario estará más dispuesto a oír la explicación del gerente sobre el aumento de los precios.

El principio que se pone en práctica en el segundo caso es el de escuchar activamente. El gerente retroalimenta la información emocionalmente cargada y los sentimientos que expresó el intermediario. Cuando se emplea este principio, la persona que tiene el problema percibe que la están entendiendo. Esta percepción libera a la persona y le permite explorar sus propios sentimientos, expresar ideas personales y recurrir menos a la conducta defensiva.

Se emplea la técnica de escuchar activamente en casi todos los modelos de conducta que aparecen en la siguiente sección. Los efectos de escuchar activamente son:

1. Se produce un *efecto reconfortante en la persona a* quien se escucha activamente. En algunos modelos que se presentan en la última sección de este libro, los empleados expresan emociones indefinidas. Muchas veces se despeja el ambiente simplemente con expresar verbalmente estos sentimientos de amargura o frustración; esto permite que el empleado reanude su trabajo como si no hubiera pasado nada. Si esto le parece ridículo o algo místico, inténtelo la próxima vez que oiga una queja vociferante. Inténtelo, especial mente si no tiene la costumbre de hacerlo. Puede llevarse una sorpresa.

2. Escuchar activamente promueve *la* buena relación entre el supervisor *y el empleado.* Más adelante verá

que la experiencia de sentirse escuchado y comprendido es tan satisfactoria que gracias a ella se puede alcanzar más fácilmente una buena relación. Como ya hemos visto, una relación positiva, o por lo menos un contacto agradable de respeto mutuo entre el supervisor y el empleado, no es solamente un adorno sino algo provechoso para el negocio. Pero hay otra razón por la cual es bueno escuchar activamente. En general, cuando uno escucha activamente, estimula a los empleados a que piensen por sí mismos, que diagnostiquen sus propios problemas y descubran sus propias soluciones. Los empleados que se sienten comprendidos y respetados como gente competente, se sentirán mejor consigo mismos y tendrán más confianza en sus decisiones. Recíprocamente, sentirán que el gerente confía en que pueden pensar por sí mismos. Se transmite esta confianza al escuchar activamente, y es una de las formas más efectivas de ayudar a un subordinado para que llegue a ser responsable, autónomo e independiente. El empleado que se siente dueño de las soluciones de los problemas valorará estas soluciones más que el empleado que siente que lo tratan como un niño o como un peón de ajedrez.

## CÓMO ESCUCHAR ACTIVAMENTE

Ahora vamos a resumir los pasos que deben seguirse para escuchar activamente. No estamos hablando de una forma mística de empatia, sino de una técnica de comunicación que se puede aprender y practicar. Se puede desarrollar el uso consistente y hábil de esta técnica mediante la práctica diaria. El proceso es bastante sencillo: para escuchar activamente, el supervisor trata de entender lo que siente el empleado y lo que significa su mensaje. Después, el supervisor pone el mensaje en sus propias palabras y lo regresa al empleado para verificación. Es importante recalcar que el supervisor, al utilizar esta técnica, no envía ningún mensaje propio, no comenta, ni opina, ni da consejos o sermones. El supervisor debe reflejar solamen-

te el significado del mensaje del empleado, tanto en lo que se refiere al contenido como a la emoción.

Por tanto, el arte de escuchar activamente es una técnica específica y no directiva de la conducta. Se emplea en una gran variedad de contextos. En el entrenamiento para ser padres con éxito, por ejemplo, se dice a los papas que al principio no hagan más que escuchar y que formen sus opiniones hasta después. En el entrenamiento para el servicio de emergencia por teléfono, la persona aprende que si entra la llamada de una persona que pretenda suicidarse, lo primero que debe hacer es mostrar empatia.

Veamos ahora el ejemplo de una situación laboral. El administrador de una planta está iracundo, golpea la mesa de la sala de juntas y dice: "Me fijan ustedes programas imposibles y se niegan por otra parte a pagar tiempo extra. Tendría que ser mago." El vicepresidente de producción podría contestarle con una réplica mordaz, o bien hacer una señal con la cabeza y decirle: "Cree usted que estamos pidiendo demasiado. Está enojado porque parece que no lo reconocemos ni nos preocupamos por sus problemas". El vicepresidente que contesta de la segunda forma está escuchando activamente, y hace que el administrador de la planta se sienta comprendido al decirle algo tranquilizante, pero no condescendiente. Así se crea la posibilidad de seguir hablando. Si el vicepresidente contesta de la primera forma promoverá el enajenamiento y la confrontación que no son condiciones óptimas para una conversación provechosa.

Por tanto, el proceso de escuchar activamente consta de tres pasos:

1. Aceptación: El supervisor escucha sin interrumpir y no se forma ninguna opinión.
2. Clarificación: El supervisor capta el sentimiento del empleado y comprende por qué se siente así.
3. Retroalimentación: El supervisor repite lo que piensa que siente el empleado y por qué se siente así.

Se debe recalcar que, en teoría, es sencillo escuchar activamente, pero a veces es difícil hacerlo en la práctica. Cumplir

todas las pates del proceso, especialmente en situaciones sumamente emocionales, podrá requerir mucha disciplina de la persona que escucha. La verdad es que el proceso de escuchar es un proceso *activo*, no pasivo, y de allí viene el término "escuchar activamente".

Debemos aclarar que no pensamos sólo en los empleados enojados o frustrados cuando recomendamos la técnica de escuchar activamente. Esta técnica tiene mucho valor también en situaciones agradables. Si un empleado le da buenas noticias, diga: "¡Esto es fabuloso!", y repita la información con entusiasmo y vivacidad. La respuesta reforzará los sentimientos positivos del empleado y animará la repetición de la situación que produjo tales sentimientos. Hemos subrayado situaciones negativas porque causan más dificultades y porque tienen ei poder de causar daños considerables. Pero también se puede escuchar activamente en situaciones positivas. Es definitivamente tan importante reforzar buenos sentimientos como descargar emociones nocivas.

Cuando los sentimientos son vagos o no se transmiten con fuerza, la manera más apropiada y poderosa de estimular al empleado a expresar claramente sus emociones es escucharle activamente. Tenga presente que para los empleados los "sentimientos son hechos" y que los problemas emocionales no se resolverán a menos de que se los maneje o se los reconozca.

Es necesario aclarar que se puede también escuchar activamente al jefe. Él tiene sus momentos de ira al igual que los demás, y no hace ningún daño saber cómo calmar al jefe. De hecho, los principios generales que hemos visto se pueden aplicar tanto a las comunicaciones dirigidas hacia arriba como las dirigidas hacia abajo.

## PALABRAS QUE DESCRIBEN SENTIMIENTOS

| | | |
|---|---|---|
| **Depresión** | Rechazado | Usado |
| | Inútil | Confundido |
| Solo | Desilusionado | Aburrido |
| Deprimido | Herido | Tímido |
| Perdido | Aplastado | Maltratado |
| Vacío | Agotado | Abatido |
| Desanimado | Vulnerable | Triste |

**Enojo, hostilidad**

Enfadado
Enojado
Hostil
Furioso
Odio
Amargado
Molesto
Resentido
Celoso
Envidioso
Disgustado
Engañado
Irritado
Trastornado
Ofendido
Menospreciado

**Felicidad, alegría**

Feliz
Divertido
Encantado
Contento
Animado
Agradecido
Sorprendido
Aliviado
Optimista
Entusiasmado
Eufórico
Gozoso
Emocionado
Impresionado

**Miedo, ansiedad**

Pánico
Espantado
Ansioso
Amenazado
Asustado
Preocupado
Miedoso
Nervioso

**Suficiencia (Opinión positiva se si)**

Apenado
Avergonzado
Humillado
Culpable
Inseguro
Ignorado
Abandonado
Dudoso
Poco importante
Arrepentido
Desconfiado
Intimidado
Inseguro
Descartado
Despreciado

**Insuficiencia (Opinión negativa de sí)**

Competente
Confiado
Determinado
Orgulloso
Realizado
Capaz
Necesario
Seguro
Importante
Apreciado

**Cariño, amor**

Cariñoso
Amado

Simpatía
Lástima

**Frustración**

Bloqueado
Atrapado
Sobrecargado
Sofocado
Abrumado
Frustrado
Dividido
Obligado
Exasperado

## EJERCICIO 6: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA
**Escuchar activamente**

Las siguientes frases son algunas declaraciones que hacen los empleados. Lea cuidadosamente cada frase y después seleccione la respuesta que muestre mejor que se *escuchó activamente.* Tenga presente que la respuesta de la persona que *escucha activamente* no incluye ni consejos ni opiniones. Simplemente capta lo que está *sintiendo* el empleado y *por qué* lo está sintiendo. Ponga una paloma en el renglón que representa la técnica de *escuchar activamente.*

| **Empleado** | **Respuesta del supervisor que escucha activamente** |
|---|---|
| 1. A ellos siempre les encomiendas los trabajos fáciles y guardas los difíciles para mí. | ___ a. ¿Qué pruebas tienes para decir eso?<br>___ b. Te estás olvidando que ayer te di un trabajo fácil.<br>___ c. Sientes que te estoy molestando y que no soy justo en la forma en que asigno el trabajo.<br>___ d. Si analizaras con cuidado la lista de trabajos, verías que se asignan equitativamente las tareas difíciles y fáciles. |
| 2. Éste es el tipo de trabajo que me gusta. Me concentro tanto en él, que se me olvida ir a mi casa. El sueldo es | ___ a. Ésa es la actitud que nos agrada ver aquí.<br>___ b. Puedo entenderlo porque así me siento también con mi trabajo. |

bueno y las condiciones laborales están bien, pero es el trabajo en si lo que me motiva.

— c. ¿Te gustaría más trabajo de este tipo?
— d. El trabajo que estás haciendo te estimula y te emociona de verdad.

3. Cuando empecé a trabajar en esta empresa, realmente pensé que iba a llegar lejos. Sin embargo, aqui estoy desde hace cinco años y todavía realizo el mismo trabajo.

— a. Es importante para ti mejorar. Estás desilusionado de tu progreso.
— b. Ten paciencia y pronto llegará tu turno para una promoción.
— c. Vamos a conversar sobre las cosas que puedes hacer, para colocarte en una mejor posición y para que recibas una promoción.
— d. Quizás es porque no has trabajado lo suficientemente bien.

4. En esta empresa todo mundo es el jefe de uno. Primero trato de cumplir con lo que me pide el Sr. Pérez. Después el Sr. García me pide algo, y a veces hasta el Sr. Fernández me encarga cosas. No puedo darles gusto a todos. Es más, casi nunca sé lo que debo estar haciendo.

— a. Haz las cosas una por una, y antes de que te des cuenta todo estará terminado.
— b. No te preocupes tanto. Después de todo tu trabajo es excelente.
— c. Con toda esta gente dándote trabajo al mismo tiempo, debes sentir que te están jalando en varias direcciones a la vez. Realmente te están agotando.
— d. No sabía que el Sr. Fernández te daba

trabajo. Déjame ver qué pasa allí y te vuelvo a hablar.

5. Allí estaba yo, confiando en ti en la junta. Pensé que ibas a apoyar mi posición. Lo único que hiciste fue sentarte para no hacer nada. ¡No abriste la boca una sola vez!

— a. Tenía buenas razones para no hablar en la junta.
— b. Estás enfadado por la forma en que me comporté en la junta.
— c. Pepe, dos o tres veces durante la junta di información. Supongo que no me oíste.
— d. Estaba esperando que pidieras mi opinión.

6. Oye, hay una carta del presidente en el pizarrón de noticias qué felicita a nuestro departamento por haber alcanzado las metas.

— a. Es agradable recibir el reconocimiento de los jefes.
— b. Sí, ya lo sé, pero no les creas mucho.
— c. ¿De veras? Voy a leerla.
— d. Exactamente, ¿qué dice la carta?

7. Todos los días es lo mismo. Hasta un niño de 10 años podría hacer esto.

— a. No vas a lograr nada con tus quejas.
— b. Si tienes alguna idea de cómo hacer más interesante el trabajo, ¿por qué no la dices?
— c. Siempre pensé que te gustaba tu trabajo.
— d. El trabajo repetitivo es aburrido y hace sentir que uno no está aprovechando toda su capacidad.

8. Apenas acabo con un problema y sale otro. ¿Qué caso tiene?

— a. Mira, eso es parte del trabajo. No te enfades por ello.
— b. Me sorprende que te sientas asi.
— c. Dame algunos ejemplos específicos para que sepa de qué me estás hablando.
— d. Es frustrante y deprimente tener problema tras problema.

**Respuestas**

l.c, 2.d, 3.a, 4.c, 5.b, 6.a, 7.d, 8.d.

## EJERCICIO 7: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA
### Identificación del sentimiento

Las siguientes frases son típicas en los empleados en el trabajo. Lea cuidadosamente cada frase. Concéntrese solamente en las emociones, no en el contenido y tampoco en la situación en la cual se podrían escuchar. En la columna de la derecha apunte los sentimientos que usted cree que se están transmitiendo.

| Expresión del empleado | Sentimiento del empleado |
|---|---|
| EJEMPLO: Lo único que hago aquí es hacer la limpieza. | Harto, molesto, enojado |
| 1. Parece que a nadie le importa la opinión de los empleados. | |
| 2. Entiendo la nueva norma, pero las reglas antiguas tienen demasiadas excepciones. | |
| 3. ¡No lo creo! ¿Me estás dando esa tarea a mi otra vez? | |
| 4. Es buena supervisora, es justa. | |
| 5. Parece que es una buena idea, pero no estoy muy convencido. | |
| 6. ¿Sabes? Leí el nuevo manual, pero es muy largo y no creo que sea muy claro. | |
| 7. Tengo las manos atadas. A menos que | |

consiga el equipo que necesito, no podré hacer el trabajo. ____________________

8. ¡Cinco miserables minutos! Estás haciendo una escena sólo porque me iba a ir cinco minutos más temprano. ____________________

**Respuestas**

1. Ignorado, abandonado, poco importante, desanimado.
2. Confundido, desanimado.
3. Incrédulo, molesto, irritado.
4. Gozoso, contento, satisfecho.
5. Desconfiado, incierto, dudoso.
6. Abrumado, frustrado, exasperado.
7. Arrinconado, frustrado, acosado, enojado.
8. Sorprendido, atrapado, molesto, enojado.

## EJERCICIO 8: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA Determinación del sentimiento y contenido del mensaje

Después de descubrir los sentimientos expresados, trate de determinar ahora el contenido de cada mensaje. Al combinar los sentimientos con el contenido, usted escucha activamente. En la columna de la derecha escriba la respuesta que debe dar el supervisor a cada frase. Incluya los sentimientos y el contenido (la causa de los sentimientos) en cada respuesta.

| Expresión del empleado | Su respuesta |
|---|---|
| EJEMPLO: Lo único que hago aqui es hacer la limpieza. | Estás harto de hacer ese trabajo. |
| 1. Parece que a nadie le importa la opinión de los empleados. | ________________________ ________________________ |
| 2. Entiendo la nueva norma, pero las reglas antiguas tienen demasiadas excepciones. | ________________________ ________________________ |
| 3. ¡No lo creo! ¿Me estás dando esa tarea a mi otra vez? | ________________________ ________________________ |
| 4. Es buena supervisora, es justa. | ________________________ ________________________ |
| 5. Parece que es una buena idea, pero no estoy muy convencido. | ________________________ ________________________ |
| 6. ¿Sabes? Leí el nuevo manual, pero es muy largo y no creo que sea muy claro. | ________________________ ________________________ |
| 7. Tengo las manos atadas. A menos que | ________________________ ________________________ |

consiga el equipo que necesito, no podré hacer el trabajo. ______________________

8. ¡Cinco miserables minutos! Estás haciendo una escena sólo porque me iba a ir cinco minutos más temprano. ______________________

**Respuestas**

1. Se desanima y se frustra uno si no puede dar su opinión.
2. Estas confundido por tantas variaciones en las reglas.
3. Estás molesto porque te pedí que hicieras de nuevo el informe.
4. Estás satisfecho porque trabajas con una jefa justa.
5. No estás muy seguro de que sea buena idea.
6. Estás abrumado con tanto material, y la forma en que está escrito lo hace más confuso.
7. Estás frustrado por no tener el equipo adecuado y te sientes arrinconado.
8. El que te haya llamado la atención te molestó, y ahora estás enojado.



# 7

# ESTABLECIMIENTO DE METAS FIRMES Y CONSERVACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Según un estudio que publicó la American Management Association, una de las fuentes más comunes y perjudiciales de tensión en el ejecutivo es "la falta de retroalimentación sobre el desempeño de uno en el trabajo". Tal estudio define la "retroalimentación" de un modo global: lo que hace sentir la tensión a las personas que trabajan es la falta de cualquier comunicación, sea positiva o negativa, elogios o crítica. Este fenómeno ocurre en todos los niveles de la fuerza laboral. Desde los vicepresidentes hasta las secretarias, los empleados muchas veces se perciben a sí mismos como si estuvieran trabajando en un vacío, sin saber claramente si su desempeño está bien o mal. Tampoco saben qué es lo que deben hacer en primer lugar.

Este capítulo ofrece el antídoto de esta situación desalentadora y proporciona a los supervisores un método para establecer metas firmes y continuar la mejoría por medio de comunicaciones periódicas. Es esencial conocer un método de este tipo si se van a implantar, durante un largo periodo, los principios de la motivación que estudiamos en los capítulos anteriores (construcción) de la buena autoestima, atención de problemas específicos, refuerzo de la conducta deseable y técnica de es-' cuchar activamente}. El proceso funciona de dos formas: si se emplea satisfactoriamente el establecimiento de metas y la retroalimentación, la aplicación de los cuatro principios de la motivación ocurre en forma automática, y estos principios se deben ubicar constantemente dentro de un contexto más vasto del establecimiento de metas y la comunicación.

## COMPONENTES DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Teniendo presente esta visión más amplia, empezaremos con el establecimiento de metas. Uno de los descubrimientos más interesantes y sorpresivos de las investigaciones recientes es que la consigna de "haz lo mejor que puedas" es casi inútil para motivar a la gente. Si lo pensamos un poco, este descubrimiento no tiene nada de sorprendente. Ya hemos visto en el capítulo 4 que la vaguedad es el enemigo principal de la productividad. ¿Qué quiere decir "haz lo mejor que puedas"? Para el empleado que se enfrenta a numerosas variables, puede significar una docena de cosas; puesto que el empleado escucha esa expresión todo el tiempo, acaba por no significar nada.

Nuestra posición es sencilla: las metas deben ser específicas, estar claramente articuladas y ser medibles. Las metas que cumplen este criterio proporcionan una fuente de retroalimentación, responsabilidad y evaluación. Bien formuladas, las metas mensurables son de gran valor para motivar a la gente y mejorar su desempeño. Si un empleado no tiene idea clara de la tarea que está haciendo y tampoco recibe retroalimentación sobre ella, el sentido común nos dice que es realmente imposible esperar un desempeño de ese trabajo. No obstante, es una triste realidad que la oficina caótica en donde nadie sabe qué hacer y muy pocos reciben retroalimentación sobre lo que están haciendo bien o mal, es la regla más que la excepción.

Seamos todavía más concretos. Los objetivos bien definidos tienen tres elementos identificables:

1. Un verbo de acción ("aumentar", por ejemplo)
2. Un resultado medible (como "cinco o más por día")
3. La fecha en que se logrará el objetivo

No diga: "Quiero que termines tu trabajo pronto". Diga más bien: "La meta es incrementar la producción en 10% para el 16 de junio". Y haga lo que haga, evite decir: "¿Por qué no nos reunimos en unos días para conversar de esto otra vez?" Mejor diga: "Vamos a vernos el 3 de marzo a las 3:00 para evaluar el avance.".

Este último punto es esencial. Algunos gerentes fijan metas, pero no mantienen la supervisión necesaria hasta lograrlas. Es

importante dejar bien claro no sólo lo que se refiere al contenido del objetivo y a la fecha en que se debe terminar, sino también el establecimiento claro de las fechas en que se discutirán los avances del trabajo. Este principio es válido para cualquier situación. Un buen maestro, por ejemplo, no dice: "Quiero que me muestre su tesis un día de éstos". Un buen profesor dice: "Tráeme la introducción dentro de tres semanas; el viernes 15 de abril". Lo importante es mantener el contacto y revisar constantemente el proyecto o problema. Este punto nos recuerda algunas de las técnicas que vimos en capítulos anteriores. Al especificar la hora en que se va a revisar el asunto en cuestión, el supervisor proporciona una estructura práctica para la interacción con los empleados, asi como una oportunidad ideal para la evaluación, el refuerzo y la comunicación continua.

Durante el proceso del mantenimiento de la comunicación, es esencial tener en mente los principios de la motivación ya examinados. Específicamente, asegúrese de escuchar activamente al empleado y de desarrollar su autoestima cada vez que sea apropiado. Como la gente tiende a exteriorizar las percepciones que tiene de sí misma, la contribución más importante de usted será cimentar la confianza de la otra persona para que ésta pueda lograr su objetivo. Por supuesto, el refuerzo es una parte vital de este proceso; cuando el empleado manifiesta un comportamiento deseable, por lo menos al principio, se le tiene que reforzar de inmediato para estimular la repetición y firmeza de esa conducta.

Como el supervisor es el "jefe", está en posición de hacer que funcione este proceso. El supervisor puede hablar claramente y aprovechar su posición de poder para alentar la clase de comunicación abierta, tan necesaria para resolver los problemas en el trabajo. Como ya se mencionó, el supervisor debe encaminar su esfuerzo a ayudar al empleado a hablar con más libertad y a responder con reacciones, opiniones, sugerencías e ideas personales en una forma que sea defensiva. Toda la interacción debe orientarse hacia la edificación de la autoestima, la confianza personal, la competencia y la participación individual.

Estamos convencidos de que los supervisores logran mayor éxito para motivar a la gente cuando aprenden a sacar a luz los sentimientos, pensamientos e ideas de los empleados, antes

de ofrecer los suyos. Las investigaciones muestran en forma consistente que el desempeño con que uno puede contar es el automotivado y autodirigido. Por consiguiente, los gerentes deben hablar menos y escuchar más, aun cuando el empleado esté té alterado. En lugar de decirle al empleado: "Estás alterado; tómate algún tiempo para calmarte, cuando regreses hablaremos" el gerente debe escuchar activamente, poner su atención en el problema y ayudar al empleado a encontrar una solución. El flujo de información que proviene de los empleados debe estar siempre al máximo: los gerentes deben, primero, animar a los empleados a que hablen más y, segundo, hablar menos ellos mismos. Quizás esto sea muy difícil para los gerentes, pero es un estilo de comportamiento que bien vale la pena aprender y practicar en el trabajo, especialmente cuando las cosas andan mal.

Además de la claridad y el seguimiento, interviene la cuestión de los estándares (normas) cuando uno proyecta establecer metas. ¿Qué tan difíciles y exigentes deben ser los objetivos? Las investigaciones en el laboratorio y en el campo indican que los individuos que tienen metas específicas y retadoras son los que trabajan mejor. Obviamente, la probabilidad de lograr el objetivo tiene influencia en la motivación del empleado. Es interesante saber que las metas que parecen ser "cosa segura", son tan inútiles como factores motivantes como las que parecen imposibles. Las mejores metas —las que inspiran desempeños de calidad— son las que se ven difíciles y retadoras, pero a la vez alcanzables. En la sección de McGregor del capítulo 2, vimos que a la gente le gusta el reto, o para decirlo de otra forma, le gusta evitar el aburrimiento; pero también necesita saber que puede manejar el trabajo difícil. Un objetivo demasiado difícil es tan nocivo como el demasiado fácil. Es más, la gente con antecedentes de fracaso tiende a fijarse metas inalcanzables.

Cualquiera que sea el objetivo, éste debe contar con la aceptación de ambas partes. No importa si es el jefe o el empleado quien establece la meta; tiene que haber un sentido de posesión en el proceso. Cuando los empleados sienten que participan activamente en el establecimiento de sus propios objetivos, aunque hayan sido propuestos primero por el jefe, están mucho más motivados para desempeñar el trabajo que si sienten que simplemente están recibiendo órdenes. Los adultos agradecen que

se les trate como tales. En particular, la gente tiende a estar sumamente motivada cuando participa en la fijación de los medios para alcanzar un objetivo. Esta participación presupone un gerente dispuesto a informar a sus subornidados sobre el valor real de las mejoras del desempeño de éstos. La secretaria que participa en la determinación sobre cómo entregar los informes a tiempo, necesita saber por qué es importante la puntualidad.

## EL GOLF Y EL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Una analogía instructiva relacionada con la importancia de las metas y la retroalimentación se encuentra en el juego de golf. ¿Por qué hay tanta gente motivada para jugar golf, para pegarle a una pequeña pelota por todo el campo? Aunque la respuesta parece ser el "ejercicio", el "elemento social" o la "competencia", con sólo sondear un poco se revelan más factores básicos.

Para empezar, en este juego existen varios objetivos extraordinariamente claros: uno sabe a qué hoyo está lanzando la pelota, sabe el par (puntaje promedio) y sabe su propio puntaje normal. En los objetivos claros radica-la clave de lo que normalmente llamamos "reto". Las metas plantean al jugador de golf no solamente un reto sino un sistema de dirección, un blanco claro al cual apuntar y contra el cual se pueden comparar medidas previas. El golf también proporciona, con el par, la meta ideal, que no es ni demasiado difícil ni demasiado fácil. Es un juego que parece hecho a la medida de los princios de la motivación.

Las personas que duden de esto, solamente necesitan pensar en las situaciones en que se vieron forzadas a dar con un blanco oculto. Si todo el juego constara de una serie de blancos ocultos, perdería su encanto. Sin hoyos, pares y puntajes —o sea, sin objetivos— el golf sería tan absurdo como parece serlo a primera vista. En el juego de golf, como en el trabajo, los objetivos influyen en la motivación y el desempeño.

La misma analogía se aplica a la retroalimentación. Es más, el juego de golf proporciona un ejemplo de la eficacia de la retroalimentación. Según los principios básicos de la psicología, la retroalimentación sirve como motivación e instrucción;

la práctica y la repetición no crean ni excelencia ni interés si uno no sabe hacia dónde está apuntando ni cómo lo está haciendo. Para que funcione esta retroalimentación, tiene que ser inmediata, directa y relacionada con el objetivo. Es aquí donde se ve la analogía con el golf: el juego de golf proporciona una retroalimentación continua después de cada golpe, cada hoyo y cada vuelta. Además, la retroalimentación que se obtiene es directa, inmediata y vinculada con un objetivo concreto.

Una vez más, los escépticos solamente necesitan considerar las alternativas. ¿Por cuánto tiempo jugaría alguien golf si no pudiera ver a dónde va la pelota, si no conociera el par o los hoyos, y si no le permitieran llevar el puntaje? Son precisamente estos elementos los que motivan a la genta a luchar por mejorar en este arduo juego, en lugar de irse al cine o ver la televisión. Metas y retroalimentación motivan a la gente, tanto en el trabajo como en el golf.

Aquí podríamos señalar que la necesidad de retroalimentación inmediata, directa y orientada hacia la meta es similar a la necesidad de estos mismos elementos cuando se da refuerzo positivo. (Véase el Cap. 5). Para nuestros fines, la retroalimentación positiva es virtualmente sinónima del refuerzo positivo. Asimismo, debemos agregar que hay que proporcionar una retroalimentación positiva en cada oportunidad apropiada. El elogio, cuando es merecido y se formula de modo preciso, es un poderoso auxiliar motivacional. Eleva la autoestima y anima a la gente a trabajar bien.

El lector cuidadoso habrá notado que muchos de estos principios (necesidad de retroalimentación, necesidad de refuerzo positivo, necesidad de mejorar la buena autoestima), se mezclan muchas veces porque están estrechamente relacionados entre sí. En la analogía del golf, por ejemplo, hay un punto final que se relaciona con un aspecto esencial de los objetivos y la retroalimentación. Como ya hemos visto, las personas están más motivadas para desempeñar bien su trabajo cuando perciben que se les trata como adultos y se les permite participar en el establecimiento de sus propias metas. Una de las razones principales de la popularidad del golf son los requisitos de criterio, discreción y autodisciplina, que son elementos intrínsecos del juego. El jugador de golf tiene que escoger palos, calcular distancias, especular acerca de las condiciones del césped, eva-

luar el viento, elegir estrategias adecuadas y fijar objetivos. Con todos estos elementos, el jugador es responsable de las consecuencias. Si el golf no requiriera criterio, decisiones y autonomía, perdería por completo su razón de ser.

Para muchas personas insatisfechas, sus empleos per dieron sentido desde hace mucho tiempo. Para entender por qué, especulemos cómo sería este juego si un gerente típico es tuviera encargado de él. Para empezar, el jefe decidiría sin duda que el trabajo de la alta administración es conocer las me tas y revisar el desempeño. Ningún gerente autoritario confiaría información importante —pares, distancias y colocación de las banderas— a los empleados. Después de todo, los empleados son básicamente flojos; probablemente tratarían de clavar el par en un nivel más fácil. Nuestro gerente decidiría probablemente no fijar metas claras, sino entrenar a los supervisores para que exhorten a los empleados a que "sigan golpeando con el palo, hagan lo mejor que puedan y jueguen bien". "Si los empleados preguntan cuál es el blanco, díganles que ése es asunto de la gerencia; díganles que sigan pegando a la pelota".

La misma lógica deprimente se aplicaría a la retroalimentación. Después de todo —razonaría nuestro gerente— si los empleados descubren que lo están haciendo bien, es posible que retomen su flojera innata y se vuelvan pagados de sí mis mos; o quizás exigirán un aumento de salario. Por otra parte, si descubren que no lo están haciendo bien, podrían desalentar se. Nuestro gerente diría que lo mejor sería olvidar la retroalimentación directa y diseñar una forma de evaluación que se administraría una vez al año. Una vez al año es suficiente para eso de la retroalimentación. Lo único que debemos cuidar es que los supervisores tomen nota de la actuación de la gente du rante el año: cómo jugaron los varios hoyos, cómo se veían, si tenían limpios sus zapatos de golf. Tampoco queremos confundir a los golfistas: hay que dar a cada uno un solo palo y contratar a distintos especialistas: unos para evaluar los campos, otros para medir los vientos, apuntadores, supervisores de los apuntadores y auditores de los supervisores de los apuntadores.

Este escenario de pesadilla, en el cual todo el meollo motivacional del golf se "administra" a tal grado que se lo hace desaparecer, no es en forma alguna descabellado. Un partido de golf en que los jugadores desconocen los pares, no pueden ver

las banderas, sólo tienen oportunidad de apreciar su desempeño una vez al año, usan solamente un palo, y carecen de criterio y participación, representa el paradigma de muchos ambientes laborales. Uno es tan mortal como el otro: el golf sin banderas, pares y puntaje es como el trabajo sin objetivos, retroalimentación y participación. En ambos casos tenemos baja motivación y desempeño indolente. Posteriormente se presentarán ausentismo, enajenación y renuncias; el golfista acabará finalmente jugando boliche.

## CONDICIONES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Debemos dejar claro que el establecimiento de metas y la conservación de la comunicación son las prioridades esenciales. Aunque recomendamos también la participación, reconocemos que en algunas situaciones puede ser apropiado fijar metas. No es lo más importante la forma en que se establece la meta. Lo importante es establecerla. Las investigaciones indican que en algunas ocasiones es mejor establecer las metas de manera participativa, y que en otras es mejor asignarlas; ambos métodos funcionan substancialmente mejor que decir a los empleados que "hagan lo mejor que puedan". Sin embargo, el método participativo es mejor que el de asignación, porque conduce al establecimiento de objetivos más altos. Los empleados que se encuentran en situaciones participativas, normalmente insisten en fijar metas sumamente altas, sin importarles si alcanzaron o no las metas de la semana anterior. Aun los trabajadores con educación limitada (como el grupo de leñadores de un estudio que se hizo hace poco en el sur de Estados Unidos) tienden a fijar objetivos dramáticamente altos cuando participan en el proceso. Estos indicios parecen ser significativos y saludables. y recomendamos la participación para el establecimiento de metas siempre que sea factible.

En este libro seguimos puntualizando que no hay nada que tenga más éxito que el éxito mismo y que nada fracasa tanto como el fracaso. Esto es particularmente verdadero en el caso del establecimiento de metas. Los supervisores deben tener siempre presente que pueden contribuir a lograr el producto final si aumentan la autoconfianza de los empleados a fin de que puedan alcanzar los objetivos. Para hacer esto, aparte de ser

"gentil", uno tiene que ser directo y honesto. Los empleados deben tener confianza en los supervisores para que funcione el proceso. Si los empleados sienten que se les ha jugado mal o que las metas son simplemente otro medio de explotación, podrían resistir o subvertir los objetivos.

Hasta los empleados bien pagados podrían sentir que la gerencia está utilizando las metas para engañarlos de alguna manera. Se puede evitar esta sospecha si la gerencia procura ser clara y dar apoyo. Una vez que se han establecido metas claras para todos (mediante el método participativo o asignadas), es responsabilidad del supervisor proporcionar apoyo, animar el orgullo y la autoestima, y hacer que los empleados entiendan que son capaces de cumplirlas. Si alcanzan las metas, el orgüilo que sentirán por el logro reforzará la aceptación de objetivos futuros. Como ya hemos visto, el supervisor puede emplear los refuerzos positivos para asegurar el funcionamiento de este proceso.

## ESTABLECIMIENTO DE METAS, AUTOESTIMA Y PRODUCTIVIDAD

Es importante que los gerentes consideren que el establecimiento de metas y su seguimiento incrementan de forma significativa la producción. Según las investigaciones resumidas por Latham y Locke (1979), el uso programado del establecimiento de metas y de la retroalimentación eleva el nivel de producción en 19% en promedio. El ausentismo se reduce bastante más en las empresas que fijan objetivos desafiantes, específicos y alcanzables que en las compañías que buscan estimular a los empleados con frases como "hagan lo mejor que puedan". El establecimiento de metas y la comunicación periódica aumentan el reto de un empleo, aclaran a los empleados lo que se espera de ellos y fomentan el sentimiento de orgullo y logro; todo esto se traduce en una producción más elevada.

Aun así, los especialistas de la conducta organizacional han encontrado resistencia en los gerentes con quienes han tratado el problema. Como hemos visto en este libro, los gerentes tienen inclinación por las teorías que son indirectas, elegantes o aparentemente complejas; o sea, las teorías manipulativas. Latham y Locke comunican que muchos gerentes se resis-

ten al establecimiento de metas, precisamente porque es un método sencillo y directo. Estos gerentes tiene la idea de que se necesita algo más extravagante. Con todo, las investigaciones han demostrado que el método directo y claro es el que mejor funciona. En el otro extremo, Latham y Locke informan que muchas veces los gerentes se mofan de la idea diciendo que es tan sencilla que todo el mundo, inclusive ellos mismos, la conocen y la utilizan de todas maneras. Sin embargo, los empleados después de que se ha introducido el establecimiento de metas, invariablemente declaran que nunca antes habían entendido lo que sus supervisores esperaban de ellos.

Les urgimos a los gerentes y supervisores que nunca han instituido conscientemente un programa de establecimiento de metas y de comunicación de dos vías, que no supongan que estos elementos están presentes. Deben más bien suponer que es todo lo contrario. Según el estudio de la American Management Association al cual nos referimos al principio de este capítulo, los empleados tienen probablemente sólo una idea vaga de lo que están haciendo o cómo lo están haciendo. La necesidad de fijar metas firmes y de mantener la comunicación podría ser también una prioridad urgente.

## FACTORES QUE HAY QUE CONSIDERAR AL ESTABLECER METAS

1. Medida. ¿Cómo se va a medir el desempeño?
2. Criterio. ¿Estarían todos de acuerdo en que se alcanzó o que no se alcanzó el nivel de desempeño?
3. Nivel de *dificultad.* Establezca metas difíciles pero alcanzables para incrementar el reto del empleo.
4. Formulación de la meta. Se pueden expresar metas en términos de:

| | |
|---|---|
| Exactitud | Calidad |
| Puntualidad | Clasificación |
| Entereza | Costo |
| | Escala de evaluación |

5. Establecimiento participativo de metas. Las investigaciones indican que el establecimiento de las metas es

más importante que la forma en que se hace. Aunque el método participativo ha mostrado ser superior al método de asignación ya que conduce al establecimiento de objetivos más altos, los grupos que han utilizado cualquiera de estos métodos tienen mejor desempeño que los que no tienen metas fijas y a los que solamente se dice: "Hagan lo mejor que puedan".

6. Metas individuales y grupales. Se pueden desarrollar metas tanto para un grupo como para un individuo del grupo. La meta para una persona en entrenamiento puede ser diferente de la del miembro de un grupo con más experiencia.

7. Punto básico. Es importante establecer el grado de desempeño del individuo y/o del grupo antes de fijar la meta. La evaluación del acercamiento al objetivo, res pecto a un punto de referencia, es motivante.

8. Retroalimentación rápida. Es también motivante estar en contacto estrecho con los resultados. Solamente por medio de sistemas rápidos de retroalimentación se puede corregir el desempeño cuando sea necesario. En situaciones donde no hay ningún sistema establecido de medición, es necesario diseñar uno para que sea efectivo el establecimiento de metas.

## Ejemplo del establecimiento de metas

Deseo vago: mejoramiento de los costos
Meta específica:

**Reduciré + los costos actuales de la nómina**
VERBO DE ACCIÓN ÁREA OBJETIVO
**+ en 10% + para el 1 de junio = Meta**
MEDIDA FECHA OBJETIVO

**EJERCICIO 9: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA**
**Establecimiento de metas**

Este ejercicio le ayudará a desarrollar la habilidad para dar directrices orientadas hacia los objetivos. Las comunicaciones que se ajustan al criterio del establecimiento de metas aumentan la probabilidad de obtener el tipo de resultado que usted desea y cuando lo quiere.

En lugar de cada una de las siguientes directrices vagas, escriba una frase orientada hacia los objetivos que se podrían emplear en una situación semejante en su departamento.

1. *Supervisor al empleado:* Me gustaría que averiguaras todo lo que puedas sobre la cuenta Grimex.

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

2. *Gerente al supervisor:* Te pedí que vinieras para tratar el problema de personal que has tenido. Vamos a comentarlo un poco para ver qué resolvemos.

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

3. *Gerente de ventas al vendedor:* No estás vendiendo suficientemente la línea de productos Beta. Quiero que eleves tus ventas en esta área.

______________________________________________

______________________________________________

4. *Supervisor al empleado:* Este asunto es realmente importante; quiero comentarlo contigo. Vamos a reunimos un día de éstos.

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

6. *Supervisor al grupo:* Nuestro departamento no ha estado operando bien. Tiene que mejorar cuanto antes.

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

5. *Supervisor al empleado:* Quiero que revises la bomba 12. Me dijeron que está descompuesta.

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

**RESPUESTAS**

1. Quiero que averigües nuestras ventas globales a Grimex durante los últimos dos trimestres; necesito esa información para nuestra próxima junta de ventas del próximo día 18.
2. Te pedí que vinieras para analizar la rotación de personal en tu departamento. Durante los últimos seis meses ha estadlo entre 25 y 30%. Tenemos que reducirla a 15% antes de que termine el próximo trimestre. Vamos a hablar de eso durante media hora.
3. Según tu plan de ingresos, tienes que aumentar las ventas de la línea de productos Beta en 33% durante la primera mitad del año. Solamente quedan dos meses, y sólo has logrado un 10%. Vamos a ver cómo puedes llegar al 33% en los próximos 60 días.

4. Este asunto sí es importante. Tengo que comentarlo contigo. ¿Qué tal si nos reunimos en mi oficina mañana a las 2 de la tarde?
5. Quiero que revises la bomba 12 para ver si tiene una fuga. Comunícame lo que pasa antes de las 3 de la tarde.
6. Durante los últimos tres días nuestro departamento ha bajado en 10% su nivel normal de 97%. Tenemos que subir las operaciones al 97% antes de que termine la semana. Quiero aprovechar esta reunión de 30 minutos para desarrollar un plan de acción.

# TERCERA PARTE

## MODELOS DE MOTIVACIÓN

En la 1980 *Annual Review of Psychology,* Goldstein resume unos 300 de los artículos de Investigación más importantes que aparecieron durante los años 1970. Concluye que "durante esta década, el método que ha generado más interés es sin duda el modelamiento de la conducta".

Muchas corporaciones importantes están enseñando a sus gerentes a traducir la teoría motivacional en acción mediante el proceso conocido como modelamiento de la conducta. Este proceso se limitó originalmente a los estudios realizados en los laboratorios de desarrollo social de los niños. Cuando se aplicó a la industria, al principio de los años 70, se lograron cambios del comportamiento nunca antes logrados por los diseños tradicionales que utilizaban la administración para el entrenamiento y desarrollo. En la actualidad, cientos de compañías emplean este método para enseñar técnicas en áreas tales como supervisión, ventas, administración de ventas, entrevistas y evaluaciones del desempeño.

**Seis pasos básicos**

La metodología es aparentemente sencilla. Consta de seis pasos básicos que proporcionan al participante nuevas habilidades interpersonales y la confianza para aplicar las técnicas a situaciones específicas de trabajo. (Véase Fig. 3).

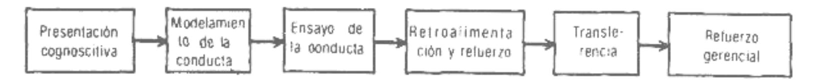



**FIGURA 3 Modelo para el taller de aprendizaje.**

*1. Presentación cognoscitiva* La fase inicial del proceso de desarrollo incluye la presentación de una serie de conceptos básicos sobre las técnicas claves que se van a aprender y los pasos requeridos para su implantación en la situación problemática. Este proceso adopta la forma de un seminario normal y está diseñado con el fin de proporcionar la base conceptual necesaria para facilitar el cambio permanente de la conducta. Los principios generales estudiados en la segunda parte de este libro se enseñan durante esta fase en seminarios, videograbaciones y ejercicios escritos.

*2. Modelamiento* En grupos de seis a nueve personas, los supervisores ven películas o videograbaciones en que un supervisor modelo trata eficazmente a un empleado para mejorar o sostener el desempeño de éste (o ven a un vendedor presentando su producto a un cliente, o a un reclutador entrevistando a un solicitante, etc.). Cada película contiene una demostración de ocho o diez minutos de los pasos específicos de acción. En lugar de hacer una generalización, el modelo muestra por lo menos una forma especifica de manejar la situación. Se proporcionan pautas paso por paso, y en la película o videograbación se exhiben acciones tomadas de problemas de la vida real con las que pueden identificarse de inmediato los participantes; no se presentan situaciones hipotéticas.

Goldstein y Sorcher (1974) señalan que los aprendices estarán más dispuestos a identificarse con la persona que deben imitar (el modelo) si la misma exhibe gran competencia o pericia, ocupa una posición social alta, controla los recursos que los observadores quisieran controlar y recibe premios. Las pruebas que se han llevado a cabo muestran que las personas que se entrenan para superviso

res se identifican más con los supervisores y empleados reales de la compañía que aparecen en la cinta en lugares conocidos, que con los actores profesionales filmados en ambientes no relacionados con el lugar de trabajo. Además, si un ejecutivo de la compañía presenta un modelo de conducta, la alta administración es asociada directamente con el proceso, y las personas en entrenamiento están más motivadas para identificarse con el comportamiento señalado.

3. *Ensayo de la conducta* Los aprendices participan en prácticas y ensayos intensivos del comportamiento mostrado por los modelos. De hecho, porcentaje mayor del tiempo que se dedica al entrenamiento se utiliza en sesiones de práctica.
La mayor parte de los entrenamientos de supervisores basados en teorías no proporcionan a los participantes información especifica sobre *qué* hacer, y tampoco les permiten aprender *cómo* hacerlo. El ensayo de la conducta, o la simulación de papeles estructurados, permite a los aprendices practicar un nuevo patrón de comportamiento en situaciones cada vez más difíciles. Asi, los supervisores adquieren confianza en el uso del proceso antes de regresar al trabajo donde se espera que lo empleen.

4. *Retroalimentación y refuerzo* Elogios, aprobación, estimulo y atención, son algunos refuerzos sociales que el aprendiz recibe del entrenador y de los compañeros de aprendizaje conforme su comportamiento se asemeja más al del modelo. En ningún momento se enseña al aprendiz que debe utilizar la conducta que está aprendiendo solamente para manejar la situación descrita. Cada patrón es presentado como una opción que se debe considerar y agregar al repertorio de conductas del supervisor, ya que las investigaciones indican que un ingrediente clave del comportamiento efectivo
del supervisor es su flexibilidad, o sea, la capacidad de elegir la mejor forma para manejar con éxito una situación especifica. El aprendiz recibe retroalimentación inmediata sobre el éxito con

que está utlizando el comportamiento y sobre el momento en que puede transferirlo al campo del trabajo. La confianza del supervisor en su capacidad para emplear la nueva conducta se desarrolla por medio de la práctica y del refuerzo positivo en el ámbito del salón de entrenamiento. La videograbación de las prácticas de la conducta proporciona mayor apoyo a los procesos de retroalimentación y refuerzo.

5. *Transferencia del entrenamiento al campo del trabajo* Durante todo el periodo de entrenamiento se hace hincapié en los principios del desarrollo de la transferencia. Por ejemplo:

> Los grupos de entrenamiento se mantienen relativamente pequeños (los grupos constan a ló sumo de nueve personas).
>
> Aparte de los comportamientos específicos, se practican los principios generales de la motivación. Las técnicas interpersonales que se van a enseñar se determinan de acuerdo a las necesidades de la empresa. Después de un tiempo, los participantes son capaces de aplicar los principios generales a situaciones nuevas, aunque no hayan sido modeladas.
>
> Y finalmente —entre clases— se asignan a los participantes tareas diseñadas para ayudarlos a transferir a sus trabajos el comportamiento que practicaron durante las sesiones de entrenamiento. Al principio de cada entrenamiento, los participantes describen y discuten las experiencias que obtuvieron al aplicar las rutinas de las conductas aprendidas en clases anteriores. Esto permite el mayor forjamiento y refuerzo del entrenamiento para aplicarlo en el trabajo.

6. *Refuerzo gerencia!* Los gerentes de los supervisores que están en entrenamiento reciben instrucción sobre las técnicas de refuerzo y tienen la responsabilidad de instruir, asesorar y reforzar a

los supervisores a medida que éstos utilizan las técnicas recién adquiridas.

**Práctica y aplicación de la técnica**

El lector debe caer en la cuenta de que aunque hay resultados positivos impresionantes con respecto al cambio de la conducta y la observación de un modelo, ésto es solamente una parte del sistema de aprendizaje. Goldstein y Sorcher señalan que "el empleo de modelos es insuficiente porque, aunque reditúa muchos efectos positivos, éstos no son siempre duraderos". No se debe subestimar el valor de la práctica, la retroalimentación y la rápida transferencia de las técnicas recién aprendidas al trabajo.

Leyendo los ejemplos y los diálogos de modelamiento que se presentan en el siguiente capitulo, se puede aprender *qué* hacer. Sin embargo, este conocimiento sólo puede convertirse en habilidad mediante la práctica y su aplicación en el trabajo. Tales ejemplos y diálogos constituyen únicamente el punto de arranque.



# 8

# MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO CON PROBLEMAS DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Normalmente, mientras más tiempo pase desde el momento en que surgen problemas de desempeño en el trabajo de un empleado y la reacción del supervisor, más grave se hará el problema y menos efectiva será la intervención del supervisor. En el capítulo sobre las técnicas de refuerzo, vimos que el comportamiento es básicamente una función de sus consecuencias. Si se ignora un desempeño insatisfactorio, los empleados podrían pensar que se está premiando esa acción, y los comportamientos recompensados tenderán a ocurrir de nuevo. También hay que recordar que mientras se premia un patrón de comportamiento durante más tiempo, más difícil será modificarlo. Nunca es demasiado pronto para dialogar con el empleado que tiene problemas de desempeño en el trabajo. Si uno finge que no ve el problema si espera que desaparezca o le presta poca o ninguna atención, el problema se convertirá probablemente en crónico.

El acto de llamar la atención del empleado sobre el problema del desempeño de su trabajo puede generar fácilmente una reacción defensiva, aun cuando el acento se mantenga en el desempeño y comportamiento, y no en la personalidad y actitud. El empleado se pondrá todavía más a la defensiva si la conversación se centra en el análisis de su personalidad y motivación. Tales situaciones mueven al empleado a proteger su autoestima por medio de los mecanismos de negación, raciona lización, pasividad y agresión. Las conversaciones fecundas sobre los problemas de desempeño se enfocan en el problema, no en el empleado, y durante la mayor parte del tiempo se habla del futuro y de la solución, y no del pasado y de la causa.

La metodología que se describe aquí no se ha hecho para el empleado que tiene problemas crónicos de desempeño en su

trabajo. El patrón de comportamiento de un individuo así podría estar tan firmemente enraizado que ya no es susceptible de modificación mediante los recursos que proporciona el ambiente de trabajo. Además, no es raro encontrar que el problema fundamental que causa el mal desempeño proviene de la aptitud y no de la motivación. Las técnicas motivacionales no sustituirán ni compensarán en forma significativa un mal sistema de selección. Los principios y las técnicas centrales de este libro se basan en la suposición de que el empleado posee un mínimo de capacidades necesarias para desempeñar su trabajo. Aquí, el término "capacidad" incorpora los factores de habilidad (por ejemplo, habilidad mental, técnicas de comunicación y aptitudes mecánicas) y de personalidad (por ejemplo, fuerza emocional, alto nivel de energía, confianza y autosuficiencia). Distintos empleos requieren distintas capacidades y, por tanto, el paso primero y más importante para motivar al empleado es escoger desde el principio al empleado "adecuado". Éste tiene las capacidades que son compatibles con el trabajo que debe desempeñar.

La habilidad del gerente para analizar correctamente los problemas de desempeño influye también sobre las posibilidades de encontrar una solución favorable. El plan del análisis de desempeño de Mager es una secuencia analítica de la resolución de problemas que se puede incorporar con facilidad a las técnicas interpersonales que hemos definido.

Mager (1970) define el problema de desempeño como una discrepancia entre la forma en que uno realiza su trabajo y la forma en que se espera que lo haga. Una vez identificada la discrepancia, sé tiene que considerar si es importante. Si se estima que la discrepancia no es importante, se la debe ignorar. Si es importante, el gerente tiene que determinar si obedece a una deficiencia de habilidad. Si es así, debe proporcionar entrenamiento formal para desarrollar esa habilidad o asignarle sesiones de práctica para revitalizarla. A veces las soluciones sencillas son las más apropiadas, como puede ser el cambio de puesto o la capacitación para el trabajo. Sobre todo lo demás, siempre hay que plantearse la pregunta: "¿Tiene el empleado capacidad para el trabajo?" Si la respuesta es "no", lo único adecuado será el cambio a un puesto que sí sea compatible con las habilidades que posee el empleado.

Si se determina que el problema de desempeño en el trabajo no se debe a deficiencia de habilidades, el gerente puede considerar entonces las consecuencias que rodean al desempeño deseado. Se debe tener en cuenta el capítulo sobre las técnicas de refuerzo; quizás se encuentre que se está castigando o ignorando el desempeño efectivo. Para mantener el desempeño deseado, éste tiene que producir consecuencias favorables.

**PASOS DE ACCIÓN: PROBLEMA DE DESEMPEÑO**

En el modelo siguiente, el gerente es capaz de definir claramente el problema, manejar los sentimientos defensivos y motivar al empleado para que mejore, aplicando los principios generales y siguiendo los pasos siguientes:

1. Ponga atención en el problema de desempeño, no en el *empleado.* Esta acción requiere que se omitan referencias a la personalidad y actitud del empleado. Se debe poner atención en el desempeño específico o en el comportamiento que no se ajusten a la norma. También debe aclararse que el problema no es negociable y que tiene qué resolverse.

2. Pida ayuda *al empleado para resolver el problema y exponga* sus propias ideas y las del empleado sobre cómo resolverlo. Cuando una persona participa más en la solución de un problema, le da más valor a esa solución. Además, la persona que tiene el problema probablemente tiene mejores ideas para resolverlo. Por tanto, es mejor que el supervisor no ofrezca solución al problema antes que el empleado haya propuesto la suya. Para incrementar la posibilidad de que la persona que posee el problema sugiera ideas para su solución, el supervisor debe solicitar ideas en forma abierta. O sea, debe formular su pregunta de modo que no se la pueda contestar con un simple "sí" o "no". "¿Cuáles son tus ideas?" o "Explícame las ideas que tienes para resolver el problema", son mejores preguntas que: "¿Tienes alguna idea?". Solamente después de que el empleado haya dado algunas ideas y sugerencias, debe plantear las suyas el supervisor.

3. Póngase de acuerdo sobre los pasos que cada quien va a *tomar y anótelos.* Cuando se pone por escrito un plan de acción, hay más probabilidad de que se implante. También se incrementa la autoestima del empleado cuando se anotan sus ideas. Si se va a rechazar alguna idea, es necesario explicar perfectamente la razón por la cual la solución propuesta no es adecuada.

4. Exprese la confianza que tiene en la capacidad del empleado para corregir el problema. Si el supervisor cita algún problema anterior que corrigió el empleado, la expresión de confianza adquiere más autenticidad. Hay que recordar siempre el poder que tiene la profecía autocumplida: lo que se profetiza tiene más probabilidad de ocurrir que de fallar. Los supervisores que trasmiten duda y sospecha sobre los problemas que se buscan resolver incrementan la probablidad de que los problemas continúen.

5. Fije una *fecha para la revisión.* Para reforzar el hecho de que la solución del problema no es negociable, se debe fijar una fecha y una hora específica para revisar el problema.

   Tanto el supervisor como el empleado deben comprometerse a tomar acciones específicas durante el periodo que transcurre entre la decisión inicial y la fecha de la revisión.

6. Elogie al empleado en cuanto muestre el primer indicio de mejoría en el desempeño del *trabajo.* Muchos supervisores no prestan atención al mejoramiento del desempeño porque dicen que al empleado se le paga precisamente por eso, o esperan hasta ver totalmente resuelto el problema para dar algún refuerzo positivo. Para llevar a cabo este paso, se tiene que poner atención aun en la pequeña mejoría a fin de ir forjando la conducta a partir de ese punto. Los elogios tienen que ser específicos, ya que las generalidades tendrán muy poca influencia sobre una área particular de comportamiento.

## IMPLANTACIÓN DE LOS PASOS DE ACCIÓN

ANTECEDENTES DEL CASO *Jaime* es un técnico de primer nivel en una empresa de investigación y desarrollo de *alta tecnología*. Su supervisor, David, está preocupado cada vez más por el retraso de un *informe* importante para una de las divisiones operativas. *Ya* habló una vez con Jaime del problema, pero ahora el *informe tiene* dos meses de retraso. *Ha* decidido tener un diálogo formal. con Jaime, que seguirá los siguientes pasos de acción. Reconoce a Jaime como uno de sus mejores técnicos, pero sabe que tiene que resolverse este problema.

SUPERVISOR:
(Paso 1) Jaime, he estado revisando las acciones mensuales de esta sección y estoy muy preocupado por el informe del proyecto 3. Nos comprometimos con la división a entregárselo el día primero del mes pasado. Como recordarás, hablamos de este asunto a finales del mes pasado, y me dijiste que lo terminarías para este tiempo. Ya tiene dos meses de atraso. Si tardamos más en entregar este informe, temo que vamos a perder el hilo de las ideas y los datos que hemos acumulado en el proyecto. Si vamos a mantener la productividad de nuestra sección, tenemos que entregar ese trabajo esta misma semana. Si queremos que en el año próximo nos apoye la división con más proyectos, tenemos que demostrarle que podemos cumplir las obligaciones que hemos aceptado. Estoy seguro de que me van a hablar pronto para preguntarme por el informe.

(Paso 2) Jaime, necesito que me ayudes con esto. Realmente me gustaría saber qué puedes hacer para corregir esta situación y qué piensas que se puede hacer para asegurarnos de que no tendremos este problema con otros informes futuros.

EMPLEADO: ¡No te puedo creer, David! Tú bien sabes que tenemos sobrecargo de trabajo. Toda la gente en esta sección está abrumada. Yo ya cumplí mi parte al enviar cartas cada mes a esta gente. Tú tienes las copias. Les hablo por teléfono cada quincena. Saben perfectamente bien lo que hemos hecho; además, el agobio de trabajo que tengo en la actualidad no me permite preparar un informe. Tendrías que cancelar mis otros proyectos. ¿Qué quieres que deje? Algo se tiene que eliminar. He estado llevando bastante trabajo a casa, y mi mujer está enojada conmigo. Si llevo más, habrá divorcio seguro.

SUPERVISOR: (Escucha activamente) Consideras que se ha cumplido la necesidad de este informe mediante tu contacto con la división, que estás abrumado por el trabajo que tienes que hacer, por lo que no dispones de tiempo para elaborar este informe.

EMPLEADO: Sí, así es. Tienes toda la razón, David. Ese informe sólo es una sarta de tonterías e inútil. Sabes perfectamente que ni siquiera lo van a leer. La gente aquí no hace más que contar las hojas. Tú lo sabes.

SUPERVISOR: (Escucha activamente) Te parece que preparar el informe en este momento sería desperdiciar tu tiempo en algo inútil.

EMPLEADO: Sí, inútil, ¿sabes? No tiene ningún interés. El trabajo ya se hizo. Básicamente yo me dedico a resolver problemas, ¿verdad? No soy redactor de informes. Dame un problema y verás acción. ¿Qué pasó la semana pasada con aquel trabajo? Con el problema de los semiconductores. Lo terminé rápido, en un tris. Estabas contento entonces.

SUPERVISOR: (Autoestima) Tienes razón, Jaime. Realmente dependo de tu ayuda en situaciones críticas. Tu intervención la semana pasada en ese trabajo nos sacó de una situación difícil.

EMPLEADO: Gracias

SUPERVISOR: (Paso *2)* Eso nos ayudó. Por eso estoy seguro de que sabes qué es lo que puedes hacer para sacar ese informe a tiempo, y qué hacer para preparar a tiempo los informes futuros.

EMPLEADO: David, no veo cómo puedo terminar todo. No sé cómo lo puedo hacer en solamente una semana. Simplemente no lo sé.

SUPERVISOR: Pues, con todo lo que has hecho hasta ahora en el proyecto, con los datos y los informes sobre el avance del mismo, es posible que en menos de una semana termines lo que queda pendiente.

EMPLEADO: Aunque me tomara solamente un minuto, ¿en el bolsillo de qué división meto la mano? ¿De dónde vendrá el dinero?

SUPERVISOR Pues, ¿cuánto tiempo calculas que te llevará?

: EMPLEADO: Bueno, supongo que podría hacer un buen informe si junto todos los informes que ya hicimos sobre el avance del proyecto, los recorto, los pego e intercalo algunos párrafos. Supongo que lo podría hacer en unos dos días.

**SUPERVISOR:** ¡Magnífico! Hoy es martes ¿Así que podrías entregarme el informe el viernes a mediodía?

**EMPLEADO:** David, el informe necesita hacerse con calma, pero yo tengo que lidiar con el mundo real. Tengo teléfonos. ¿Va a estar disponible la secretaria? Tengo que reprogramar mi horario. Tendría que alejarme de aquí, que desaparecer.

**SUPERVISOR: (Paso 3 y refuerzo)** Ésos son puntos importantes. ¡Qué bueno que los mencionaste! Para alejarte de los teléfonos, ¿por qué no te vas a la biblioteca? Por lo menos por un día. Yo arreglaré que Julia esté libre a las 2 de la tarde del jueves a más tardar. Puede trabajar contigo el jueves en la tarde y el viernes por la mañana preparando el material para el departamento de artes gráficas.

**EMPLEADO:** Está bien. Me parece un plan bastante razonable.

**SUPERVISOR: (Paso 2)** Muy bien. Eso resuelve nuestro problema inmediato. Ahora, ¿qué es lo que puedes hacer para entregar a tiempo los informes sobre los proyectos que vienen? Por ejemplo, tenemos el proyecto 4, y hay que entregar el informe a finales del mes próximo.

**EMPLEADO:** ¡Ah, ése es bien fácil! Ojalá y todos fueran iguales. Voy a pedir al departamento de contratos que fijen mi presupuesto en unos 2 000 dólares y que me digan cuánto he gastado. Así puedo tener un margen suficiente de fondos y tiempo para escribir el informe. Puedo detener el trabajo en el proyecto y empezar a escribir el informe de inmediato.

**SUPERVISOR:** Bueno, cuando empiezas un proyecto sabes cuándo debes entregar el informe. Si pides al departamento de contratos que te recuerde tus deberes, estarás delegando en ellos tus responsabilidades. Independientemente del departamento de contratos, ¿qué otra cosa podrías hacer para evitar que tus informes salgan atrasados en el futuro?

**EMPLEADO:** Pues, supongo que podría utilizar mejor mi agenda.

**SUPERVISOR:** ***(Refuerzo)*** Me parece bien. ¿Cómo lo harías?

**EMPLEADO:** Bueno, todos los trabajos tienen fechas de entrega. Así que, al principio de un trabajo, podría ver en mi agenda la fecha de entrega y anotar un recordatorio dos semanas antes. A partir de esa fecha me puedo escribir recados durante cuatro o cinco días recordándome que nada más me quedan dos semanas. ¿Sabes? Creo que eso funcionaría.

**SUPERVISOR:** **(Refuerzo y Paso 2)** ¡Excelente! ¿Algo más?

**EMPLEADO:** No, eso es todo. Con tu ayuda, puedo preparar este informe, y puedo hacer los demás también si sigo estas sugerencias.

**SUPERVISOR:** **(paso 4)** Muy bien, estoy de acuerdo. Sé que podrás entregarme este informe para el viernes a mediodía y que también podrás cumplir en el futuro con las fechas de entrega. Jaime, tu trabajo en el laboratorio es excelente, y sé que no quieres que te estorben los aspectos administrativos del trabajo.

**EMPLEADO:** Es cierto, David, pero me ayuda saber que te das cuenta de lo frustantes que son estos informes y del tiempo que consumen.

**SUPERVISOR:** **(Paso 5)** Bien. Vamos a revisar esto el mes próximo y veremos cómo funciona tu sistema. Quizás el tercer lunes del mes próximo, el día 19, sería una buena fecha para reunimos. ¿Te parece bien a las 9.30?

**EMPLEADO:** Bien. A las 9:30. Me parece bien.

(Al día siguiente.)

**SUPERVISOR:** Hola, Jaime. ¿Qué tal va el informe del proyecto 3?

**EMPLEADO:** Pues, lo terminaré el viernes, aunque tuve que hacer muchos cambios en mi programa para poder atenderlo.

**SUPERVISOR (Paso 6)** Me alegra saber que lo vas a terminar el viernes. Avisé a la división que tendrán la información a las 4:00 del viernes, a más tardar. Gracias, Jaime, por haber actuado tan a prisa y por haber hecho tantos cambios en tu programa.

No es nada.

**SUPERVISOR:** ¿Qué tal va la agenda?

**EMPLEADO:** Está encima de mi escritorio, y la estoy utilizando. Sé que los informes son importantes. Ya los tendré a tiempo.

**SIII'KRVISOK: (Paso 6)** Ya lo sé, Jaime. Gracias de nuevo. Me va a dar mucho gusto revisar contigo tu sistema de agenda el día 19.

## RESUMEN

A pesar de la naturaleza espinosa de la situación, el supervisor mantuvo su atención en el problema y no en el empleado. Se discutió el informe atrasado del empleado, no se habló ni de su personalidad ni de su actitud.

El supervisor logró que el empleado expusiera sus ideas. Lo llevó a ser él quien estableciera su propia conducta, ya que tendería a valorar más sus propias ideas. El supervisor pidió al empleado que sugiriera formas para corregir el problema antes de él ofrecer un plan.

En varias ocasiones, el supervisor fue capaz de descargar las emociones y mantener una comunicación fructífera escuchando activamente al empleado. Pudo captar y responder bien a los sentimientos de la otra persona. Eso también ayudó a mantener la autoestima del empleado, al igual que la actitud del gerente por destacar los aspectos del desempeño del empleado que eran superiores a lo normal.

También se debe notar que el supervisor reforzó de inmediato todos los comentarios bien encaminados, estableció claramente que esperaba que el problema se corrigiera y reforzó positivamente las primeras señales de mejoramiento. En ningún momento el supervisor comprometió la productividad para lograr propósitos de relaciones humanas. Este enfoque hace hincapié tanto en el interés por las personas como en la productividad.



# 9

# CONSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO DESEADO

Según la teoría del aprendizaje, cuando al buen desempeño no le sigue un suceso o consecuencia que la persona que desempeñó la tarea considere favorable, se incrementan las probabilidades de que disminuya la calidad del desempeño. Mientras más gratificadoras sean las consecuencias del desempeño, existe más probabilidad de que el desempeño continué y se afirme.

Muchos supervisores estiman que su trabajo consiste en intervenir cuando las cosas andan mal. Con frecuencia no se dan cuenta, de que ocurren cosas "buenas" todos los días, a las que no prestan atención y ven como sucesos normales. La actitud de "por eso se les está pagando" presupone el desempeño deseado, y muchas veces ése es el primer paso hacia el desarrollo de un problema de desempeño. Los supervisores con éxito evitan prestar atención solamente a los desempeños extremos. Los problemas de desempeño se vuelven crónicos muchas veces porque no son atendidos durante sus primeras fases, y porque tampoco se le da importancia al empleado que cumple con la mayor parte de las normas y hasta supera algunas. Si los supervisores encaran solamente casos extremos de desempeño (desempeño pésimo y desempeño extraordinario), podrán causar, sin darse cuenta, el deterioro del desempeño normal o superior.

La supervisora modelo de este capítulo evita la erosión del desempeño deseado. Puntualiza el aspecto específico del de-

sempeño superior, lo refuerza e indica un proceso que ayudará a evitar la pérdida de motivación y que puede promover niveles aún más altos de desempeño.

Se debe notar que esta interacción es totalmente positiva. La supervisora mantiene la atención en el área del desempeño que es superior a la norma. Si hubiera áreas de deficiencia en el desempeño, se les debe atender en una sesión del tipo que se presenta en el modelo del capítulo 8, que trata el tema de la deficiencia en el desempeño.

## PASOS DE ACCIÓN: CONSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO DESEADO

La supervisora se ajusta a los siguientes pasos de acción para lograr el objetivo de mantener el desempeño deseado:

1. Describir áreas del desempeño que son superiores a lo normal y explicar por qué merecen reconocimiento especial Los elogios que se ofrecen aquí se refieren a conductas y desempeños específicos. No deben expresar una aprobación general. Aunque las galanterías pueden lograr que el empleado se sienta bien, no influyen sobre comportamientos específicos en el mismo grado que las frases dirigidas directamente a la conducta. Además, aun los elogios bien dirigidos tienen solamente un poder parcial de refuerzo si se omite la explicación de por qué la conducta merece el elogio. Cuando se refuerza la conducta deseada, es más seguro arriesgarse a decir demasiado por vía de explicación, que decir demasiado poco. También es verdad que cuando se dirige el elogio a una conducta o a un desempeño específicos y se lo acompaña de una justificación verídica, se elimina el riesgo de mostrarse falso o insincero.

2. Preguntar qué puede hacer para ayudar *al empleado a* mantener el desempeño superior. Una forma de acrecentar las probabilidades de recibir una respuesta inteligente a esta pregunta es formularla de modo abierto para que el empleado no pueda contestar con "sí" o "no". Es más efectivo preguntar: "¿Qué puedo

hacer para ayudarte a mantener este desempeño?", que: "¿Puedo ayudarte a mantener este desempeño?" Por lo general, en estas circunstancias, los empleados hacen sugerencias y peticiones razonables. Sin embargo, si se tiene que rechazar una petición, el supervisor no debe dudar en hacerlo, siempre y cuando explique completamente el por qué. Cuando los empleados se enteran de todos los hechos que hay en el fondo de una decisión, responden normalmente en forma razonable y comprensiva.

3. Indicar exactamente qué acción se tomará. Una vez terminado el segundo paso de acción, se está comprometido automáticamente con este tercer paso. El supervisor debe resumir con precisión los resultados de la interacción estimulada por el segundo paso, y decir cuándo van a ocurrir. Los comentarios vagos y las ge neralidades no motivan a los empleados; comúnmente no afirman, sino que reducen la confianza que tiene el empleado en el supervisor y disminuyen su compromiso con el desempeño.

4. Expresar el aprecio personal e indicar que *la* compañía se da cuenta del desempeño superior. Cuando el supervisor manifiesta aprecio, debe utilizar el pro nombre "yo" en lugar de la palabra vaga y general "nosotros". Algunos gerentes han aprendido desde hace mucho tiempo que es mejor hablar en términos de "nosotros" cuando interactúan con los empleados, ya que esto fomenta el trabajo en equipo. En realidad, éste es un paso pequeño pero importante encaminado a eludir responsabilidades. Después de ser frenado por un contrincante, el futbolista no dice: "No hicimos bien la jugada." En lugar de eso, dice: "Tú, extremo izquierdo, no me abriste camino. Me derribaron y podemos perder". El uso exacto de los pronombres "yo", "nosotros" y "ellos" tiene un papel muy importante para definir las responsabilidades dentro de la organización.

   La segunda parte de este paso de acción, o sea, la indicación de que la empresa se da cuenta del desem-

peño superior, señala claramente el papel del gerente como facilitador del crecimiento del empleado y su reconocimiento dentro de la organización. El gerente mejora la autoestima del empleado a la vez que ofrece un refuerzo sólido.

## IMPLANTACIÓN DE LOS PASOS DE ACCIÓN

ANTECEDENTES DEL CASO Débora, una vendedora, tiene a cargo un territorio de ventas en una empresa de equipo para oficinas. El área de Débora es eJ equipo de procesamiento de palabras. *Carolina*, su gerente de ventas, se *ha fijado* en varias acciones innovadoras que Débora *ha* tomado, y desea que continúe su desempeño superior. *Ha* pedido a Débora que venga a su *oficina.*

**GERENTE DE VENTAS**: Hola, Débora, ¿cómo te va?

**VENDEDORA**: Muy bien, Carolina. ¿Hay algún problema con mis cuentas?

**GERENTE DE VENTAS**: ¡Claro que no! Simplemente quería charlar un poco contigo. Quiero decirte algunas cosas que me gustan sobre la forma en que manejas tus cuentas.

**VENDEDORA**: Gracias.

**GERENTE DE VENTAS: (Paso 1)** Me quedé impresionada cuando supe que te habías inscrito en la Cámara de Comercio de esta ciudad, que has colocado anuncios en su revista trimestral y escrito artículos orientados a la industria sobre nuestro equipo. Creo que al hacer eso aprovechaste tu tiempo al máximo y lograste una buena imagen ante las veinte cuentas que llevas y los ejecutivos de las mismas. Como resultado, esas personas ya conocen tu nombre, tienen una imagen clara de nuestra empresa y entienden cuál es tu labor aquí. Ahora comprenden en qué forma tú y la empresa pueden trabajar con ellos para atender y resolver algunos problemas de sus nego-

cios. Creo que te ven como un recurso que pueden aprovechar para planes futuros. Me parece que has hecho muy buenas relaciones con tus cuentas. Creo que debes estar orgullosa.

**VENDEDORA**: Estoy contenta, Carolina. Realmente no me imaginaba que mis aciones fueran tan efectivas. También fueron muy bien recibidas por la industria.

**GERENTE DE VENTAS:** Me gustaría que continuaras ese buen trabajo ¿Qué puedo hacer para ayudarte?
**(Paso1)**

VENDEDORA: Carolina, ahora que lo mencionas, hay varias cosas que podrían ayudarme. Me gustaría tener más control sobre la selección de la gente que trabaja con mis cuentas. Creo que puedo ser más efectiva si tengo gente realmente productiva para manejar las funciones de apoyo. Déjame contarte lo que pasó con una de las cuentas en el estado de Veracruz. Como ya sabes, he estado trabajando en esa cuenta desde hace tres meses y medio, y el cliente espera tener la cotización al final del mes próximo. Pero aún no estoy preparada porque la gente que tiene que darme la información no me la ha proporcionado todavía. No han avanzado nada en los informes que yo debía tener la semana pasada. Cuando les hablo para preguntar por los informes, me dicen que están demasiado ocupados, y cuando me entregan algo, la información no está completa; así que yo misma tengo que hacer una buena parte de la investigación. Creo que si pudiera opinar sobre la selección de la gente que necesito para trabajar mis cuentas, sería una vendedora más efectiva. Podría presentarme con más confianza ante los clientes.

**GERENTE DE VENTAS**: Débora, estás frustrada y molesta porque
**(Escucha activamente)** creés que desperdicias el tiempo que debes

emplear vendiendo cuando haces trabajo que corresponde a tus auxiliares

VENDEDORA: Así es, Carolina. Creo que podría incrementar mis ventas en 20% si pudiera escoger a mi gente de apoyo.

GERENTE DE VENTAS: Bien. Vamos a ver algunas posibilidades. Mucha gente tiene que tomar parte en esta decisión. No la podemos tomar nosotras solas. Sin embargo, a largo plazo, creo que podemos influir en la situación. En un mes más vamos a tener una junta para la planeación de personal. Lo que quiero que hagas tú, antes de que se acabe la semana, es darme algunas sugerencias que podrían ayudarnos a conseguir a la gente más adecuada. A lo mejor podremos resolver así algunos de estos problemas.

VENDEDORA: ¡Fabuloso! Prepararé una lista de la gente que creo que sería realmente efectiva y te la daré el viernes. ¿Qué más se puede hacer

GERENTE DE VENTAS: (Puso 2) para ayudarte?

VENDEDORA: Pues, hay otra cosa, Carolina. Voy a necesitar tu aprobación de un incremento en mi cuenta de gastos de este año. Va a haber una convención de la Cámara Regional de Comercio, y creo que sería benéfico que yo asistiera. ¿Qué clase de resultados esperas

GERENTE DE VENTAS: del gasto?

VENDEDORA: Bien. El año pasado asistí a una junta de la Cámara que duró tres días, y vendí tres sistemas como resultado de los contactos que hice allí. La mayoría de los miembros van a estar en esta convención, y creo que puedo aumentar muchísimo mi volumen de ventas.

GERENTE DE VENTAS: Me parece bien. Vamos a considerarlo mejor el martes, cuando revisemos los planes de tus cuentas.

VENDEDORA: Muy bien.

**GERENTE DE VENTAS: (Autoestima)** Déjame anotar eso.

**VENDEDORA:** Ya que estamos hablando de ayuda, hay algo más en que quiero que me ayudes. Tú conoces a Francisco Martí, el gerente general de mercadotecnia en Genmex. La semana próxima voy a ir a platicar con el presidente de Genmex sobre un sistema nuevo para su empresa. Me gustaría tener algo más de información sobre los ejecutivos antes de esa cita. ¿Podrías arreglarme una cita con el señor Martí?

**GERENTE DE VENTAS:** Francisco Martí me dijo que quiere trabajar más estrechamente con nuestra compañía. Estoy segura de que le gustaría hablar contigo. Le voy a llamar.

**VENDEDORA:** Te lo agradezco mucho.

**GERENTE DE VENTAS:** Bien. ¿Algo más?

**VENDEDORA:** Sí, hay todavía una cosa más. Me gustaría que me acompañaras más cuando voy a hacer contratos de ventas. Estoy tratando de mejorar mi técnica de ventas, y creo que la retroalimentación que me podrías dar me sería muy provechosa.

**GERENTE DE VENTAS:** ¿Cuándo es tu próxima cita?

**VENDEDORA:** Mañana a las 2 de la tarde.

**GERENTE DE VENTAS:** Hecho.

**VENDEDORA:** ¡Qué bueno!

**GERENTE DE VENTAS: (Paso 3)** Déjame resumir lo que hemos acordado. Este viernes me darás una lista de la gente de apoyo que puedo llevar a la junta de planeación de personal el mes próximo.

**VENDEDORA:** Correcto

**GERENTE DE VENTAS:** Durante la sesión del martes discutiremos con más detalle lo de los 2 000 dólares.

**VENDEDORA:** Sí.

**GERENTE DE VENTAS:** Hablaré hoy con Francisco Martí para avisarle que te pondrás en contacto con él durante la semana.

**VENDEDORA:** Muy bien. Eso me ayudará.

**GERENTE DE VENTAS:** Y te veré mañana a las 2 de la tarde para ir a visitar juntas a tu cliente.

**VENDEDORA:** Bien, ¡a las 2:00!

**GERENTE DE VENTAS:** (Paso *4)* Antes de irnos, te quiero decir que realmente valoro el trabajo que has estado haciendo para colocarte en tan buena posición con las cuentas. Creo que los demás vendedores pueden aprender algo de tu forma de abordar a los clientes. Así que voy a reservar algún tiempo de la próxima junta de ventas para que tú les platiques sobre tus experiencias.

**VENDEDORA:** Gracias, Carolina. Es estimulante recibir palmaditas en la espalda de vez en cuando. Realmente estoy emocionada por todo esto y estoy contenta porque voy a hacer mañana la presentación de ventas contigo.

**GERENTE DE VENTAS:** Yo también estoy contenta.

## RESUMEN

La gerente reconoció la necesidad de reforzar el desempeño deseado. Aunque le es difícil disponer de tiempo para este tipo de actividad, comprendió que lleva aún más tiempo corregir el desempeño deficiente. Ya que el desempeño es en grado significativo función de sus consecuencias, se incrementaron las probabilidades de que Débora continúe desempeñando su trabajo en modo superior.

La gerente evitó los elogios generales e hizo buenos comentarios sobre aspectos específicos del desempeño. A causa de esto, sus comentarios probablemente serán aceptados como sinceros y tendrán gran valor como refuerzo para forjar conductas específicas.

Además ha mejorado la relación entre la gerente y la vendedora. Creció la autoestima de la empleada debido a su logro legítimo, y es probable que tendrá más éxito en el futuro. Interacciones de este tipo deben efectuarse, por lo menos, con la misma frecuencia que las que versan sobre deficiencias en el desempeño.



# 10

# ASESORAMIENTO DEL EMPLEADO INSATISFECHO

Las personas no siempre son capaces de hablar abiertamente de sus sentimientos, ni pueden identificar de inmediato los factores que contribuyen a la pérdida de motivación. Por consiguiente, el gerente debe estar atento a las señales de insatisfacción y ansiedad. Como indica Levinson (1964), todos estos síntomas involucran un cambio de conducta:

1. La conducta usual de la persona podría acentuar se. Una persona callada podría volverse aún más huraña. Una persona bien organizada podría obsesionarse por los detalles. Un vendedor extrovertido podría acelerar su ritmo de ventas y volverse hipertenso.
2. La persona podría volverse inquieta o agitada, o podría tener dificultad para concentrarse. También podría manifestar una conducta tensa y nerviosa.
3. Los cambios de comportamiento que hacen que la persona actúe de forma contraria a lo que es típico en ella son por lo general señal clarísima de insatisfacción y tensión.

## PASOS DE ACCIÓN: ASESORAMIENTO DEL EMPLEADO INSATISFECHO

En las situaciones que se describen en este capítulo, el desempeño del empleado no ha caído a un nivel bajo. Simplemente se ha notado un cambio de su conducta que el gerente ha decidido

atender. Al hacer esto, el gerente ayuda a prevenir que el desempeño se deteriore aún más.

El gerente en esta situación debe seguir estos pasos de acción:

1. De un modo que muestre apoyo pida al empleado que Je hable de los problemas que son causa de insatisfacción. Esta plática debe efectuarse en algún lugar pri vado, con un mínimo de interrupciones. Debe aclarar que usted tiene interés en el empleado como persona y que el cambio que ha observado en su conducta, y no en el desempeño de su trabajo, es lo que lo impulsó a conversar con él. Mantenga la atención en el cambio de conducta al referirse al contraste entre el patrón típico de comportamiento del empleado y el que usted ha observado últimamente.

2. Muestre comprensión escuchándolo activamente. Al gunos supervisores estarán tentados a ofrecer consejos inmediatos al escuchar sólo parte del problema. Por lo general esto es un error, ya que los problemas que saltan a la vista son normalmente superficiales y no son necesariamente la causa del cambio de conducta observada. En esta circunstancia, escuchar activamente puede ser el factor más importante que ayude al empleado a llegar al "meollo" del asunto.

3. Discuta las causas de *la* insatisfacción, así como los síntomas. El cambio de conducta es el síntoma y éste debe ser el trampolín para localizar la causa. Escuchar activamente ayudará a evitar el diálogo superficial. El gerente también debe buscar la causa explorando los sucesos correlacionados con el cambio de conducta.

4. Pida sugerencias *al* empleado sobre *la forma* en que pueden resolverse las causas de la insatisfacción y *ofrezca* sus propias ideas. Muchos gerentes se sienten obligados a resolver el problema de inmediato. En situaciones de disgusto o ansiedad, es probable que la persona con el problema tenga ideas constructivas y

valiosas sobre cómo resolverlo. Por lo menos, la persona insatisfecha debe asumir parte de la responsabilidad de desarrollar un plan de acción.

5. Llegue a un acuerdo sobre los pasos que cada uno puede tomar. Compromisos vagos como "vamos a investigarlo" y "vamos a pensarlo" normalmente acrecientan la insatisfacción y la tensión. Se deben precisar los pasos que se van a dar para resolver el problema. Se tiene que establecer quién hará qué y cuándo, y ponerlo por escrito.

6. Manifieste que *valora* usted *al empleado* y que quiere que tenga éxito. La expresión de confianza y apoyo puede ayudar a asegurar que el plan de acción acordado sea puesto en práctica. En lugar de decir: "Pues, vamos a ver qué pasa", será más eficaz decir. "Creo que ideas como éstas son importantes."

7. Fije una *fecha* para *la* revisión. Es muy importante fijar una hora exacta para tener la segunda plática. Esto confirma el compromiso.

El modelo aquí presentado se refiere a un problema relacionado con el trabajo y que el gerente puede manejar. Una vez establecido el ambiente de asesoramiento, usted podrá darse cuenta de que la causa del problema es algo sumamente sensible y relacionado con circunstancias externas al trabajo.

En este punto, será mejor centrar la atención en cómo el problema puede afectar el desempeño y no tratar de resolver el problema personal. Como gerente o supervisor, usted no es ni consejero profesional ni psicoterapeuta, y esto limita las acciones que puede o debe tomar. Si no puede resolver un problema con los recursos a su alcance, será necesario remitir a la persona con el profesional idóneo. El primer paso para hacer esto podría requerir los servicios del departamento de personal o del médico de la empresa.

Tenga presente que si el problema no es de trabajo sino de naturaleza personal, el empleado podría necesitar ayuda profesional. En este punto, le indicará usted, mostrando su apoyo, que no está capacitado para tratar el problema y. si es posible, le arreglará una cita con el profesional adecuado. En este tipo

de situaciones, conviene preguntar al empleado si desea cambiar alguna rutina del trabajo para facilitarle la mejor atención de su problema.

**IMPLANTACIÓN DE LOS PAGOS DE ACCIÓN**

ANTECEDENTES DEL CASO Heriberto, supervisor de *Julia, ha* notado un cambio en el comportamiento de ésta durante los últimos dos días. *Ha* bajado su acostumbrado dinamismo y se muestra sumamente pasiva. *Ha* estado haciendo lo que le piden que haga, pero con desgano. Aunque Julia no ha mostrado ninguna deficiencia en el desempeño de su trabajo, Heriberto piensa que algo la está molestando y que debe intentar determinar la causa del malestrar.

SUPERVISOR: Julia, habíale por favor al señor Cano, de Metales Plaza, y avísale que su pedido le llegará mañana cerca de mediodía.

EMPLEADA: Está bien, Heriberto. Haré lo que usted ordene.

SUPERVISOR: Te lo agradezco. Cuando termines eso, quiero hablar contigo un minuto en mi oficina, por favor. Hay algo que tenemos que ver.

EMPLEADA: Lo que usted diga, Heriberto.

(Más tarde, en la oficina de Heriberto.)

SUPERVISOR: (Paso 1] Julia, hace unos minutos cuando te pedí que le hablaras al cliente, dijiste: "Haré lo que usted ordene". Te sentí desganada. Así no eres. Me hizo preguntarme si hay algo que te está molestando.

EMPLEADA: Pues, no. No hay nada que me moleste. Todo está bien.

SUPERVISOR: (Paso 1) Es raro, porque creo que tienes algo en la cabeza. No has sonreído en toda la mañana. Es más cuando María se te acercó preguntándote algo sobre un pedido, noté que no

quisiste ayudarla. Normalmente estás dispuesta a ayudar; por lo general, ofreces una idea o tu ayuda de inmediato. Pero esta mañana simplemente rechazaste a María; ella se retiró; no supo qué hacer. Así no eres, y me pregunto qué te pasa.

**EMPLEADA:** Ése es problema de María. (Pausa). Todos tenemos nuestros días, supongo. Quizás hoy me toca a mí.

**SUPERVISOR: (Paso 1)** Me parece que es más que eso. ¿Sabes?, has estado melancólica durante varios días. Casi no sonríes. Te ves infeliz, como si algo te deprimiera.

**EMPLEADA:** Nada que yo sepa, Heriberto. Me acosté tarde anoche; estuve viendo una película en la televisión, y no dormí bien. No hay nada más, Heriberto.

**SUPERVISOR: (Paso 1)** Pues, así no eres. ¿Estás segura de que no es algo de la oficina, algo del trabajo lo que te está molestando?

**EMPLEADA:** Tal vez. Supongo que hay demasiado trabajo para mecanografiar. (Pausa). No puedo decir que eso es todo. Me parece que son muchas cosas, Heriberto. No puedo puntualizar una sola. Simplemente me parece que todo se viene abajo.

**SUPERVISOR: (Paso 2)** Así que es la cantidad de trabajo que has estado haciendo últimamente, y algunas otras cosas lo que te están afectando.

**EMPLEADA:** Nunca me molesta trabajar; aun trabajo tiempo extra. Usted lo dice de una forma como si no quisiera trabajar. Me gusta trabajar, me gusta trabajar para usted y me gusta nuestro departamento. Tenía la impresión, si me permite ser franca, de que a usted también le agradaba la calidad de mi trabajo

Tenía la esperanza de que haría algo mejor de lo que estoy haciendo. Estaba bien para empezar y para aprender, pero ahora, de repente, nada vale la pena. ¿Sabe?, acabamos de tener una promoción en el departamento y yo la perdí por alguna razón; no entiendo, no sé por qué la perdí. Tenía la esperanza; pensé que ese puesto iba a ser mío. Hace mucho percibí que esta posición iba a estar abierta. La mecanografía y todo lo demás era divertido porque pensé que estaba aprendiendo, así que valía la pena. Ahora siento que mi trabajo no ha sido bueno, que a usted no le parece de calidad.

**SUPERVISOR: (Paso 2)** Así que te sientes mal porque no fuiste promovida al puesto de servicio de correspondencia de clientes. Obviamente pensaste que estabas preparada para el puesto y que lo merecías, y ahora que no te lo dieron estás molesta.

**EMPLEADA:** Sí, muy molesta. Ahora que lo menciona y se ha dado cuenta, creo que sería buena idea discutirlo.

**SUPERVISOR: (PASO 1)** Bien, ¿Porqué no me lo cuentas otra vez?

**EMPLEADA:** Sentí que había aprendido ese puesto paso a paso, que tenía la experiencia básica en el trabajo de apoyo para servicios a clientes. Trataba de hacer lo mejor que podía cada vez que usted me pedía algo, y creí que estaba contento con mi trabajo. Sé que María tiene más experiencia técnica que yo; así que por ese lado ella está mejor calificada. Pero, por otro lado, yo estaba tan atareada con mis demás responsabilidades que no pude ocuparme de esos detalles. Usted sabe, Heriberto, que con el tiempo yo podía también aprender esas cosas. Siento que todos

los esfuerzos que hice en esa área se desperdiciaron. Todo mi esfuerzo fue en vano. ¿Creé usted que seguiré haciendo lo mismo que hacía? Heriberto, quizás usted me pueda ayudar a encontrar otro trabajo, en algún otro lugar.

**SUPERVISOR:**
**(Autoestima)'**

¡Julia, bien sabes que no quiero eso! Sabes, tienes que saber, que cuento contigo para lograr varias cosas en el departamento; no solamente en el trabajo para el servicio a clientes, sino también en todos los proyectos que te doy, los encargos especiales, las cosas que surgen durante el día, la coordinación de las formas. Sabes que te di un proyecto hace mes y medio. Desde entonces no ha habido un solo problema, no se nos ha acabado ni una sola forma. Nadie me ha llegado a decir que nos hacen falta formas, y no hemos tenido que dejar de procesar pedidos, porque has hecho un trabajo excelente. (paso 4) Ahora tengo mucho interés en oír tus ideas. ¿Qué puedo hacer por ti para cambiar la sensación que tienes con respecto a tu trabajo?

**EMPLEADA;** No lo sé, Heriberto. Supongo que tenía puesta toda mi ilusión en ese puesto. No puedo pensar en ninguna solución. Tenía la esperanza de que usted me podría ayudar.

**SUPERVISOR:** Bien. Cuando mencionamos la promoción por primera vez, te dije que se te había considerado seriamente para el puesto. Supe, cuando hablamos antes, que no estabas totalmente convencida de por qué se eligió a María, pero no creí que estuvieras tan alterada. Realmente te consideramos como una de las mejores personas para ocupar el puesto de servicio de correspondencia a clientes. Tu trabajo de coordinación de formas y tus res-

ponsabilidades en publicidad no tienen nada que ver con el área de servicio a clientes, aunque allí hay ciertas responsabilidades semejantes a las que tienes. Por otro lado, hiciste un trabajo excelente de apoyo para el servicio a clientes, a pesar de que no te dimos ningún entrenamiento formal en esa área. Creo que valdría la pena analizar las cualidades de María. Durante año y medio ha sido la encargada de pedidos; ha estado en medio de todo el sistema de procesamiento de pedidos. Tiene conocimiento de los productos de todas nuestras divisiones, y eso es algo que no podríamos darte en un programa de entrenamiento. Ella lo adquirió durante el año y medio que trabajó como encargada de pedidos. Conoce todas las promociones publicitarias; conoce muy bien la naturaleza de cada negocio, de cada división. Ésta al tanto de todas las excepciones y sabe manejarlas. Además, asistió dos años a la universidad y sigue estudiando para titularse. Todas estas cosas ayudaron a determinar que ella era la persona mejor capacitada para el puesto.

(Paso 4) Sin embargo, sigo preocupándome por ti. Me gustaría saber qué puedo hacer, o qué podemos hacer todos para renovar tu interés por tu puesto actual y brindarte nuevas oportunidades para tu desarrollo

EMPLEADA: Pues si usted dice que no recibí esta última promoción por falta de conocimientos técnicos, quizás podría trabajar donde pudiera adquirirlos.

SUPERVISOR: Muy bien. Lo que dices es que quieres estar más involucrada en el trabajo de procesamiento de pedidos.

EMPLEADA: Si.

SUPERVISOR: ¿Prefieres esto a ascender en puestos secretariales?

EMPLEADA: Definitivamente.

SUPERVISOR:
(Paso 4) Muy bien. ¿Cómo crees que podemos lograrlo?

EMPLEADA: Pues, ¿sería posible asignar a otra persona parte del trabajo que estoy haciendo a fin de que yo pueda tener más tiempo para entrenarme en otras áreas? Las cartas que enviamos son de rutina y cualquier persona podrá manejarlas. También otra persona podría manenejar la distribución de memorándums y noticias dentro del departamento y hacer el trabajo del dictáfono.

SUPERVISOR:
(Refuerzo y paso5) Son varios puntos buenos. Es cierto que las cartas te toman mucho tiempo, y que su manejo no es complicado. Creo que podemos delegarlas a otra persona del departamento. También se puede delegar la distribución de memorándums y noticias dentro del departamento, y eso te ahorrará más tiempo. Sin embargo, no me gustaría delegar el trabajo del dictáfono.

(Autoestima) Las cartas y memorándums que enviamos a los clientes, a los vendedores y a la administración de ventas son importantes. No me gustaría que los manejara otra persona, porque si los manejas tú, tengo la seguridad de que saldrán a tiempo y que serán hechos profesionalmente. Ademas, no creo que se deba delegar en nadie más el cuidado de los materiales de oficina. Hace tiempo intenté que una persona se encargara de las requisiciones y otra del material de oficina, y el plan fue un fracaso. Me gustaría que te quedaras con esas dos áreas, pero estoy de acuerdo en que se pueden delegar varias de las cosas que mencionaste: las cartas y la distribución de copias dentro del departamento.

EMPLEADA: Aunque me alivia de algunas de mis responsabilidades, de todos modos voy a seguir haciendo básicamente el mismo trabajo. El problema no cambiará mucho en realidad.

SUPERVISOR: Bueno, realmente necesito el trabajo excelente que realizas como mi secretaria. No sabría qué hacer con algunas cosas y tú eres la única persona que puede manejarlas.

EMPLEADA: ¿Así que no hay forma de que yo me mejore?

SUPERVISOR: Sí, hay una forma. Podremos dedicar el tiempo que vamos a ahorrarte en un programa específico y sistemático para que aprendas los aspectos técnicos del procesamiento de pedidos y otras actividades que afirmarán tus posibilidades de promoción.

EMPLEADA: Está bien. Pero, aunque me quite algunos encargos y me dé algo de entrenamiento, no veo que sea suficiente.

SUPERVISOR: (Escucha actiamente) Temes que el programa seré solamente una continuación de las mismas actividades.

EMPLEADA: Sí.

SUPERVISOR: (Pasos 6 y 7) Vamos a terminar por ahora. Tengo que estar en una junta en 10 minutos. ¿Por qué no platicamos otra vez esta tarde a las 2:30? Emplearemos una hora o el tiempo que sea necesario, y planearemos este programa de entrenamiento. Será un programa de entrenamiento formal. Pensaremos qué habilidades necesitas desarrollar y las que no has podido aprender debido a tu trabajo actual. Veremos qué informes y sistemas no conoces. Haremos todo lo posible para que seas una candidata preparada por si se ofrece una nueva oportunidad.

KMPLKADA: Me parece bien, Heriberto.

SUPERVISOR: ¡Me alegro! Creo que es la mejor manera de

arreglar esto. ¿Tienes alguna otra idea? ¿Crees que podemos hacer algo más?

**EMPLEADA:** No puedo pensar en nada más por el momento; pero si trabajamos juntos en el problema, creo que lo podemos resolver, y me voy a sentir mucho mejor en el futuro.

**SUPERVISOR:**
**(Paso 6)**

Muy bien me alegra oír eso. Si tienes otras sugerencias, apúntalas durane el día, y las discutiremos cuando nos reunamos esta tarde. Te aprecio de verdad y quiero que tengas éxito. Espero que este programa te dé la oportunidad de desarrollar las técnicas que te harán una candidata mejor calificada para un buen puesto futuro.

**EMPLEADA:** Espero que así sea, Heriberto. De todas formas, estoy desilusionada por esta promoción, pero puedo entenderla mejor y ver que hay cosas buenas en el futuro.

## RESUMEN

Mediante una interacción de 15 o 20 minutos, el supervisor evitó que se agravara un problema potencial de desempeño. En este caso, no era probable que la empleada hubiera planteado su problema al supervisor. Es más probable que se hubiera sentido más y más insatisfecha con su empleo y con la empresa, con lo que se hubiera deteriorado el desempeño de su trabajo.

Con mucha habilidad, el supervisor descubrió las causas de la insatisfacción y llevó al diálogo desde "No me está molestando nada" a "No dormí bien (anoche)" luego a "Hay demasiado trabajo para mecanografiar", hasta "Sí, estoy muy molesta por eso (la promoción)".

El supervisor respondió rápidamente al cambio notable de la conducta de la empleada y lo resolvió antes de que se volviera problema de desempeño. Dio apoyo a la empleada y utilizó con habilidad la técnica de escuchar activamente. Supo distinguir entre los síntomas y las causas.



# 11

# SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE EMPLEADOS

Los supervisores que han intentado resolver conflictos entre dos o más empleados saben con qué facilidad se puede perder el control sobre de este tipo de interacción. No es raro encontrar que muchos supervisores se hacen los desentendidos en lugar de intervenir y evitar que empeore el asunto. Sin embargo, los conflictos entre empleados reducen generalmente la eficiencia y pueden tener un efecto perjudicial sobre todo el grupo de trabajo. El conflicto que no se maneja, a menudo contagia. Con el tiempo, su tendencia a propagarse produce polarización dentro del grupo o entre varios grupos a la vez. Se desarrolla la mentalidad de ganar o perder, y los objetivos organizacionales pierden su lugar ante la defensa del ego. Hay una pérdida de objetividad, y se invierte cada vez más energía en la protección de la posición personal. El resultado de las interacciones de perder o ganar es inevitablemente la pérdida de la efectividad organizacional.

Si se considera que la naturaleza del conflicto que vamos a estudiar es siempre interpersonal, estenos indica que la interdependencia está presente en grados distintos. El conflicto bien manejado puede tener efectos benéficos y, como sugieren Coser (1954) y Kuriloff (1972), actúa muchas veces como catalizador de innovaciones que benefician la efectividad organizacional. El que los conflictos entre empleados den como resultado incremento o reducción de la efectividad organizacional, depende de las habilidades de la tercera parte que interviene.

La terminología que utiliza Kuriloff es útil para describir el proceso de dos pasos para resolver conflictos: 1) divergencia, y 2) convergencia. La estrategia de divergencia y convergencia incluye la identificación de las diferencias entre las partes

en conflicto, el manejo de las mismas y su conciliación mediante la convergencia.

**PASOS DE LA ACCIÓN: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE EMPLEADOS**

En el ejemplo de este capítulo el supervisor puede aplicar con éxito la estrategia siguiendo estos pasos de acción:

1. En privado, describa a las partes en *conflicto lo* que ha observado y por qué Je preocupa. Es necesaria la privacidad para asegurar que la discusión sea abierta y franca, y para que no sea interrumpida. Al describir lo que ha visto, la atención principal debe centrarla en la conducta. En lugar de decir: "No están cooperando" sería más efectivo decir: "He notado que no reemplazas a María cuando le toca su descanso, y tú, María, no sustituyes a Beatriz cuando es su hora de descanso". Al explicar usted por qué "le preocupa" el asunto, debe dar una razón relacionada con el trabajo.

2 . Pida a cada uno de los involucrados que describa, sin interrupciones por parte del otro, los puntos que causan fricción entre ellos. Cada empleado debe describir detalladamente los puntos que causan problemas entre ellos. Debe animar a cada uno a externar sus sentimientos. Aunque esto puede llevar a una mayor tensión entre las partes conflictivas, proporcionará un desahogo emocional al que habla. Aquí, la tercera parte —o sea, usted, el supervisor— debe mantener el control de la discusión no permitiendo ninguna interrupción mientras cada empleado describe el problema, según lo ve él.

3. Escuche activamente Jo que cada empleado diga del problema. El escuchar activamente constituye una excelente herramienta para la mediación. Al hacerlo, usted no toma posición propia, y tampoco ofrece consejos. Si logra que cada empleado externe su sentimiento y contenido del mensaje, alcanzará tres propó-

sitos: se situará como una tercera parte que realmente escucha y entiende el punto de vista; ayudará a captar la esencia del problema como lo ve cada persona en conflicto, y al hacerlo estará aclarando el problema, tanto para el que habla como para la segunda parte; finalmente, ayudará a ambas partes a descargar sus emociones, que es el paso clave para encaminarlos hacia un análisis más racional del conflicto.

4 . Pida a cada empleado que repita el punto de vista del otro, y a *éste* que reconozca la veracidad de la descripción. Es muy importante que cada persona entienda a la otra. Las palabras "te entiendo" no representan evidencia suficiente como para creer que realmente uno comprende el punto de vista del otro. La repetición de cómo ve el problema la otra persona asepetición de cómo ve el problema la otra persona asegura que ambos están hablando del mismo asunto y a la vez tiene un efecto calmante: la discusión se vuelve menos emocional y más racional. El supervisor debe cuidar la exactitud de lo que repite el receptor.

5 .Puntualice las áreas de similitud, como intereses y objetivos, y los puntos en que depende un empleado del otro. Aquí empieza la fase de convergencia. En todos los conflictos existen áreas de interés común. Las partes tienen probablemente necesidades, metas y motivos semejantes. Debe acentuar la idea de que pueden realizar sus intenciones con más facilidad mediante el esfuerzo conjunto. También debe poner atención en las cualidades y aportaciones potenciales de cada parte. Este paso establece el ambiente donde pueden efectuarse los planes para acciones constructivas.

6 . Pida a cada empleado que haga sugerencias para resolver el problema. Las personas involucradas en el conflicto, y no el supervisor, deben proponer acciones positivas bien definidas. Es muy importante que las sugerencias se refieran a la conducta. Decir "voy a hacer todo lo que pueda para no pelearme contigo", no sería una acción positiva bien definida.

7 . Llegue a un acuerdo sobre los pasos que cada quien va a tomar, y *fije* una *fecha* para *la* revisión. El supervisor debe apuntar las sugerencias viables, y en este punto de la discusión resumir el plan de acción de cada persona. Será también útil que pida a cada uno que se comprometa a llevar a cabo el plan de acción. Al fijar la revisión para una fecha cercana, se acentúa el hecho de que se tiene que resolver el conflicto y que el supervisor no va a dejar el asunto en el aire. La fase de solución ocurrirá con más rapidez si existe una fecha específica para el seguimiento que si no se fija ninguna.

**IMPLANTACIÓN DE LOS PASOS DE ACCIÓN**

ANTECEDENTES DEL CASO José es ajustador de máquinas; repara casi toda clase de maquinaria que tiene que ver con producción. Es un experto en su trabajo y se *ha* dedicado a él durante los últimos cinco años. Ana es operadora de máquina y tiene dos años de experiencia. Es una empleada escrupulosa que normalmente cumple o supera los estándares de producción. Durante las últimas semanas, Ana ha estado trabajando con una de las máquinas más antiguas. Aunque *la* administración ha ajustado su cuota de producción el tomar en cuenta el tiempo que se pierde en reparar la máquina, *ella está* orgulloso de su capacidad de producción pero también molesta por el tiempo improductivo que está sufriendo. Está convencida de que José no está haciendo todo *lo* que puede para reparar su máquina. Por su parte José está convencido de que a Ana le encanta quejarse de todo y de que se niega a aceptar las dificultades que existen cuando se trabaja con equipo viejo. El supervisor ha decidido intervenir en el *conflicto, ya* que pueden perjudicar a *la* producción y reducir *la* moral de los demás compañeros de trabajo del departamento.

ANA: Oye, José. Tienes que venir a arreglar esta máquina otra vez.

IOSÉ: ¿Ahora qué te pasa?

ANA: ¡Ya me tienes harta! Me gustaría que aprendieras a arreglar una máquina para que funcione siquiera un día

JOSÉ: ¿No me viste trabajando en la máquina?

ANA: No, no te vi trabajando. Te pedí que arreglaras las etiquetas porque estaban saliendo torcidas, y ¿qué fue lo que me dijiste? "He hecho todo lo que puedo"

JOSÉ: Pues estuve una hora arreglando las etiquetas. Tú viste que lo hice, y ahora me estás tratando de decir que no hice mi trabajo.

ANA: ¡Así es! Eso es exactamente lo que te estoy diciendo.

JOSÉ: Pues, no sabes de lo que hablas.

ANA: ¡Yo sé de lo que hablo!

SUPERVISOR: Hola, José. Hola, Ana. Quiero que los dos tomen un descanso y que pasen luego a mi despacho. Pondré a alguien en sus puestos mientras tanto.

(En el despacho del supervisor)

SUPERVISOR: José, Ana, me parece que ustedes dos tienen problemas. Durante los últimos días he notado que no se llevan bien.

(Atención en la conducta) Han estado peleando; alzan la voz; no se miran cuando se cruzan en el camino. Todo esto me preocupa. El otro día les pregunté si había algún problema, y los dos dijeron que todo estaba bajo control, que todo estaba bien. Ahora veo que se siguen atacando. Los dos se dan cuenta de que nuestro departamento depende del trabajo de equipo para alcanzar nuestros objetivos de producción. ¿Qué tal si llegamos al fondo de sus diferencias? Así podremos arreglarlas.

(Paso 2) Cada historia tiene dos lados. Me gustaría que cada uno de ustedes expusiera su punto

de vista del problema; uno por uno, sin interrupciones. ¿Quién quiere empezar?

**JOSÉ:** Empezaré yo. Ayer me habló ella varias veces, y fui a arreglar la máquina. Se puso pesada, pues todo el tiempo me estuvo diciendo que yo no sabía lo que estaba haciendo.

**ANA:** Así es.

**SUPERVISOR:** Ana, vamos a seguir las reglas. No interrumpas mientras está hablando José. ¿De acuerdo?

ANA: Bueno. Está bien.

**SUPERVISOR** Sigue, José.

**JOSÉ:** Bien. Arreglé la máquina lo mejor que pude, porque tengo mucha experiencia; tengo más experiencia que ella. Ella ha estado aquí solamente dos años y está empeñada en decirme lo que debo hacer. Hice todo lo que pude con las refacciones que tenemos para la máquina vieja. Tenemos que hacer lo que se pueda con lo que tenemos. Ella no entiende eso, y me sigue diciendo que la máquina no funciona bien.

**SUPERVISOR: (Paso 3)** José, sientes que estás en medio del problema. Estás haciendo lo mejor que puedes, arreglando y volviendo a arreglar la máquina de Ana, aparte de las otras cosas que tienes que hacer en el piso, y realmente te estás volviendo loco buscando formas de arreglar todo.

**JOSÉ:** Pues, sí. Ayer la arreglé cinco veces y ya me tiene harto. Arreglé la bomba, y reparé todas la válvulas de la máquina, la cadena y todo lo demás, y todavía me dice ella que no está bien la máquina. ¿Qué quiere ahora? Ya hice todo lo que pude con la máquina.

**SUPERVISOR: (Paso 2)** Ana, gracias por darle a José la oportunidad de exponer el problema como lo ve él. ¿Qué

tal si nos dices cómo lo ves tú? José, tendrás la oportunidad de contestar, pero recuerda no interrumpir a Ana.

**ANA:** Ayer le hablé cinco veces. Las etiquetas continúan saliendo torcidas. Cada vez que le hablo, está ocupado en otra linea. Siempre tengo que esperarlo.

**JOSÉ:** ¿De qué estás hablando?

**SUPERVISOR:** José, por favor, no interrumpas.

**ANA:** Él dice que no tengo experiencia. Tengo suficiente experiencia para ver que la etiqueta está torcida. Él no sabe lo que está haciendo. Mire todos los artículos que me rechazaron. ¿Quién va a tener problemas? Yo. ¡Quiero que las etiquetas estén bien puestas! ¡Eso es todo!

**SUPERVISOR: (Faso 3)** Estás realmente molesta por la situación. Quieres hacer un buen trabajo y, sin embargo, la condición de la máquina te está impidiendo que trabajes todo lo bien que tú quisieras.

**ANA:** ¡Sí, estoy molesta!

**SUPERVISOR: (Paso 4)** Veo que estás tratando de alcanzar tus metas de producción. Te frustras constantemente por lo de las etiquetas y crees que José no está haciendo todo lo que puede.

**ANA:** Así es. Estaba tan enojada ayer que quería irme a casa. Él no sabe arreglar la máquina. Yo sé lo que estoy haciendo; pero él no sabe lo que hace.

**SUPERVISOR (Paso 4)** Muy bien. Ahora quiero que cada uno repita lo que el otro dijo. Ana, tú primero. ¿Cuál fue el punto de vista de José?

**ANA:** Dijo que arregló la máquina cinco veces y que tiene muchísima experiencia. Dice que las máquinas están viejas, que las refac-

ciones son difíciles de conseguir, que está ocupado con muchas otras máquinas y con todo lo que tiene que hacer en las líneas, y que no sabe ya qué hacer.

SUPERVISOR *(Paso 4)* ¿Está correcto, José? Así es.

JOSÉ: Eso fue lo que dije.

SUPERVISOR: (Paso *4)* Muy bien. ¿Cuál fue el punto de vista de Ana?

ANA: Pues, bien. Ella dijo que estaba perdiendo mucha producción y que desperdiciaba mucho tiempo porque la máquina se descompone, Dijo que le están rechazando muchos artículos. Aparte, dijo que yo no sabía lo que hacía.

SUPERVISOR:

Ana, ¿está bien lo que dijo?

ANA: Sí, está bien.

SUPERVISOR: *(Paso* 5) Bien, me parece que cada quien entiende el punto de vista de la otra persona. Me alegra saber que los dos se preocupan por hacer su trabajo lo mejor posible y que quieren mantener la producción del departamento a un nivel alto. También es obvio que dependen uno del otro y que se necesitan para realizar el trabajo. Ya que tienen todo eso en común, estoy seguro de que pueden trabajar juntos para resolver el problema.

(Paso 6) Después de todo, los dos quieren llegar al mismo objetivo ¿Qué ideas tienen para resolver el problema que existe entre los dos?

ANA: No puedo pensar en nada.

**SUPERVISOR: (Paso 6)** Pues, vamos a buscar algunas ideas. Pensemos juntos.

JOSÉ: ¿Qué crees tú?

ANA: No sé. Quizá podríamos trabajar la máquina a una velocidad más lenta para ver si así funciona mejor.

S UFE RVISOR:

Muy bien, Ana. Es una idea constructiva y creo que podemos encontrar otras.

JOSÉ: Tal vez pasé por alto algún problema ayer. Podría volver a revisar la máquina.

*(Refuerzo)* Eso está bien, José. Probablemente eso servirá y es definitivamente un paso en la dirección apropiada.

JOSÉ: Bueno, voy a hablar con mi jefe esta mañana para ver qué puede hacer él. Quizás logre encontrar la solución que no pensé ayer.

(Refuerzo y paso 1) ¡Esa es otra idea excelente! ¿Hay alguna otra sugerencia?

ANA: Revisaré los carretes de la máquina de etiquetas para ver que no haya ningún defecto.

SUPERVISOR:

*(Refuerzo)* Buena idea.

JOSÉ: A lo mejor una de las cadenas estaba suelta o la temperatura no estaba bien. No sé. Pero me imagino que podría revisarla otra vez. ¿Quién sabe?

SUPERVISOR:

(Refuerzo) Muy bien, José. Eso ayudará.

ANA: Quizá debemos hacer algunas pruebas. Tal vez podría venir él cada 10 minutos a revisar la máquina y ver que todo anda bien. Quizá podría hacer esto durante dos horas de una mañana.

**SUPERVISOR:**

(Refuerzo) Me parece que es otra idea que vale la pena intentar.

JOSÉ: Sí. Lo podría hacer mañana por la mañana.

**SUPERVISOR**: Pues, me agradan estas ideas.

(Refuerzo 4 y paso 6) ¿Tienen más?

ANA: Lo voy a dejar en paz. Ya no le voy a decir que no sabe lo que hace.

**SUPERVISOR: (Paso 7)** Realmente estoy contento de que hayan pensado en estas ideas. Vamos a ver qué decidimos. Ana, tú vas a trabajar la máquina a una velocidad más lenta para ver si así funciona mejor. También vas a revisar los carretes de la máquina de etiquetas para ver si hay algún defecto, y estarás trabajando mañana por la mañana con José para hacer pruebas. ¿Está bien?

**ANA:** Sí, estoy de acuerdo.

**SUPERVISOR:** Muy bien, Hay una cosa más. No le vas a decir a José que no sabe lo que está haciendo.

**ANA:** No, no se lo voy a decir.

**SUPERVISOR: (Refuerzo *y paso 7*)** Sí, lo sé, y te lo agradezco. José tú dijistes que vas a volver a revisar la máquina, discutir el problema con tu jefe y trabajar mañana por la mañana con Ana para hacer pruebas.

**JOSÉ:** Sí, así es. Eso es lo que voy a hacer.

**SUPERVISOR: *(Refuerzo y paso 7)*** Sí, sé que lo harás, José. También estás de acuerdo en que Ana te puede ser útil para señalarte los problemas de la máquina, ya que tiene dos años de experiencia con ella.

**JOSÉ:** Supongo que sí.

**SUPERVISOR: (Autoestima y paso 7)** José, tienes mucha experiencia como ajustador de máquinas; Ana eres una operadora

experta. Los dos quieren hacer el trabajo de la mejor forma posible. Sé que si trabajan juntos pueden resolver este problema de la máquina. Vamos a conversar otra vez mañana, durante el descanso de la tarde, y me podrán poner al tanto de cómo funcionan estas ideas. ¿Bien?

ANA: Estoy de acuerdo.

JOSÉ: Yo también.

## RESUMEN

En algunas ocasiones, el problema no se puede resolver en una sola sesión. En situaciones más complejas podrían ser necesarias varias. Sin embargo, se debe observar la misma secuencia de divergencia y convergencia. Es importante frenar las ineficiencias y otros problemas relacionados con el trabajo. El papel principal de la tercera persona que actúa como mediador es encontrar una solución al problema, sin comportarse como evaluador.

El supervisor de este ejemplo realizó el papel de mediador al escuchar activamente y mantener la atención en la conducta y la solución del problema, en lugar de centrarla en la persona y en la culpabilidad. Las emociones se ventilaron mediante una interacción controlada, y se aclararon las percepciones. En este caso, el conflicto bien manejado tuvo efectos benéficos y fue el catalizador de una innovación que puede ser provechosa para la empresa.

# 12

# MANEJO DE LA ACCIÓN CORRECTIVA FORMAL

Aunque el modelamiento de la conducta y su aplicación en el entrenamiento de técnicas de supervisión (ETS) han logrado resultados concretos —como reducciones de la rotación de personal, ausentismo y quejas, e incrementos directos de la productividad—, es común ver que existen conceptos erróneos sobre la aplicación de las técnicas enseñadas. El propósito de este capítulo es mostrar cómo se pueden utilizar nuestros principios generales, sus derivados y los pasos de acción en un proceso de acción disciplinaria drástica en el contexto de una planta manufacturera sindicalizada.

En todos los ambientes laborales, la administración debe establecer la atmósfera de "disciplina positiva", en que los empleados aceptan y cumplen sin problemas las reglas que creen justas y apropiadas. Por lo general, el grupo de trabajo ejercerá presión social sobre las personas que violen las reglas, con lo que se hace menos necesario emplear acciones correctivas formales. La misma presión del grupo de trabajo para mantener las reglas se afirma por las pruebas constantes de que sí se están cumpliendo tales reglas. Uno de los caminos más rápidos para que el supervisor pierda el respeto y la cooperación de sus subordinados es .cambiar la disciplina de modo arbitrario. La acción disciplinaria inconsistente es una de las conductas más desorganizadoras y menos funcionales que el supervisor puede adoptar.

¿Las acciones disciplinarias caben en el marco de nuestros principios generales sobre la motivación? Pensamos que sí, aplicando el concepto que McGregor llama "regla de la estufa caliente". Esta regla es una analogía entre la acción de tocar una estufa caliente y la experiencia disciplinaria. Cuando us-

ted toca una estufa caliente, su disciplina contiene un aviso y es inmediata, consistente e impersonal:

1. Aviso: la secuencia típica de castigos bajo la disciplina "progresiva" sería.

   a. Aviso verbal

   b. Aviso por escrito

   c. Suspensión disciplinaria

   d. Despido.

   Tomando nuestra analogía de la estufa, ante una estufa sumamente caliente sabemos lo que nos va a ocurrir si la tocamos. La consecuencia de la acción es obvia.

2. inmediata: la quemadura sería inmediata, y no habría ninguna duda sobre la causa y el efecto. Como vimos en el capítulo del refuerzo, mientras más pronto ocurre la consecuencia después del comportamiento, más se relacionará con el mismo. Si transcurre mucho tiempo entre la infracción de una regla y la consecuencia de la misma, los dos sucesos pierden su relación.

3. Consistente: todas las personas que tocan la estufa se queman. Como ya mencionamos, pocos comportamientos del supervisor son más desmoralizantes y desorganizadores que la acción disciplinaria inconsistente.

4. impersonal: los individuos se queman no por ser quienes son, sino porque tocaron la estufa. El supervisor debe mantener la atención en la conducta. Como señala Argyris (1953): "La disciplina es más efectiva y tiene menos consecuencias negativas en los individuos si la persona siente que se está criticando solamente su comportamiento en ese momento, y no toda su personalidad".

## PASOS DE ACCIÓN: MANEJO DE LA ACCIÓN CORRECTIVA FORMAL

En el ejemplo de este capítulo, el supervisor sigue estos pasos:

1. *Definir el* problema en términos de la *falta* de mejoría desde la conversación anterior. Aquí, la atención tiene que centrarse estrictamente en la infracción de la regla. Cualquier referencia a la personalidad o actitud hará que el empleado se ponga más a la defensiva. Para empezar el diálogo, el supervisor tiene que conocer todos los hechos.

2. Preguntar *al empleado* por qué mantiene la misma conducta, y escuchar activamente su respuesta. El empleado debe tener la oportunidad de exponer su punto de vista. No pida usted una excusa; más bien, concéntrese en la causa de la violación de la regla. El escuchar activamente ayudará a reducir la tirantez de la relación y constituye la primera señal de que el supervisor está haciendo un esfuerzo por mantener su papel de apoyo, mientras aplica con justicia la acción disciplinaria apropiada.

3. Si se requiere acción disciplinaria, indicar qué acción se va a tomar y por qué. A veces la discusión abierta con el empleado proporciona información que atenúa la acción correctiva formal. Sin embargo, si usted ha decidido que procede la acción disciplinaria, explique exactamente el efecto que ha tenido el comportamiento del empleado en el trabajo y exprese con claridad la acción que va a tomar. No basta indicar que se ha violado una regla. Se tienen que explicar los problemas que causó la violación de la misma.

   También debe pensar en la consecuencia positiva que se obtendrá después de resolver el problema. Muchas veces se omite este paso, y su ausencia reduce la motivación para resolver el problema. Si la acción correctiva formal se hace mediante memorándum, se debe explicar el método para eliminar el escrito después de cierto tiempo o el camino para incluir otro memorándum en el expediente del empleado que señale la solución del problema.

4. Llegar a un acuerdo sobre las acciones específicas que se van a llevar a cabo para resolver el problema.

En este punto, volvemos a la etapa de la solución del problema, y la conversación se orienta hacia el futuro. Es importante que el empleado se comprometa a tomar las acciones específicas necesarias para la resolución del problema. No es aceptable una frase como "Haré lo mejor que pueda"

5. Asegurar *al empleado* que se tiene interés en *ayudarlo a alcanzar el éxito, y expresarle la confianza* que se sigue teniendo en *él*. No debe indicar de ninguna forma que ha dado por perdido al empleado ni que se trata de una situación que marca el principio del final. El supervisor debe señalar que valora al empleado. Ésta es la continuación del papel del supervisor que apoya y confía en la capacidad del empleado para trabajar de acuerdo con las metas de la organización.
6. Fijar la fecha para la revisión. El empleado no debe tener ninguna duda de que va a haber seguimiento de su caso. La fecha de revisión se debe fijar para un futuro inmediato. Al fijar las fechas para las revisiones de seguimiento, se refuerza la importancia del problema.
7. *Reforzar positivamente cualquier cambio deseado de* conducta. Éste es un ejemplo claro de cuándo utilizar el proceso de forjamiento de conducta. En lugar de esperar hasta la primera sesión formal de revisión para reforzar positivamente la mejoría, el supervisor debe elogiar la primera señal de que se está corrigiendo el problema.

## IMPLANTACIÓN DE LOS PASOS DE ACCIÓN

ANTECEDENTES DEL CASO Jaime es supervisor en una planta manufacturera sindicatízada. Uno de sus subordinados, Juan, *ha tenido problemas de* ausentismo e impuntualidad. *Hace dos semanas, Jaime habló con Juan de este problema*, que no *obstante se ha repetido varias* veces. Jaime *ha decidido aplicar el procedimiento de acción disciplinaria progresiva: va a enviarle por escrito otro aviso. Juan y* su superintendente tienen una junta con *Jaime esta mañana.*

**SUPERVISOR:**

(Paso 1) Caballeros, pedí que hablaran conmigo para discutir el problema de ausentismo e impuntualidad de Juan. Juan, esto me ha preocupado bastante durante los últimos días.

EMPLEADO: ¿Y bien?

SUPERVISOR: Hace dos semanas hablé contigo sobre las 10 ocasiones en que ocurrió el problema, y te hice una advertencia verbal. Desde entonces has llegado tarde dos veces, una vez fue el miércoles 12 y otra el viernes 14, y ayer no viniste.

SUPERINTENDENTE: ¿Qué tan tarde, llegó?

SUPERVISOR: Bueno, el miércoles llegó a las 8:12, y el viernes a las 8:32.

SUPERINTENDENTE: ¿Y qué? No le están pagando el tiempo que perdió. Le descontaron ese tiempo de su paga, y probablemente tenía una buena razón para llegar tarde.

**SUPERVISOR:**

(Paso *2)* ¿Cueles son tus razones, Juan? ¿Por qué no has podido mejorar esta situación?

EMPLEADO: Es que, había un accidente en la carretera 420; un choque de varios camiones. Eso fue lo que pasó el miércoles, pero me apuré y llegué sólo 12 minutos tarde. ¡Vaya! Deberían ponerme por los cielos por llegar tan pronto.

**SUPERVISOR**

(escucha activamente) Sientes que soy injusto, que mereces un trato mejor que el que te estoy dando.

EMPLEADO: Definitivamente no merezco el regaño.

SUPERVISOR: Bueno, ¿qué pasó el viernes? Llegaste a las 8:32.

EMPLEADO. El viernes tuve problemas con un neumático. ¿Se acuerda cómo llovió ese día? Me mojé

cuando quité las tuercas; y me costó mucho trabajo colocar el nuevo neumático. Después de cambiarlo, tuve que volver a casa a cambiarme de ropa, y después vine aquí.

SUPERINTENDENTE: ¡Éste es un empleado responsable!

**SUPERVISOR** ***(Autoestima* y** *paso 1)* Tienes razón, Roberto. Juan fue muy responsable en el pasado. Antes podía contar con él, pero ahora no. Su problema de asistencia ha llegado al punto que está afectando la eficiencia de todo el departamento. Por ejemplo, ayer pensé que iba a llegar tarde otra vez, así que aplacó un trabajo porque sabía que necesitaríamos de su experiencia para armar la válvula. Pero nunca vino. Cerca del mediodía le dije a Pedro que hiciera el trabajo. Realmente acabé perdiendo toda la tarde.

SUPERINTENDENTE: Si él es tan indispensable como para que aplaces un trabajo, debe estar recibiendo más dinero. Acuérdame de escribir una solicitud cuando terminemos aquí.

SUPERVISOR (Ignora *la* respuesta del superintendente y mira *al empleado.)*

EMPLEADO: No vine a trabajar y no pude hablar porque la noche anterior manejé casi 200 millas. Se descompuso el automóvil y no había teléfono a la mano. Así que no pude llamar. ¡Ni siquiera hablé con mi mujer! Cuando llegué a un teléfono, ya eran más de las 4:00 y no estaba usted; ya se había ido.

**SUPERVISOR:** *(escucha activamente)* Parece que estabas en una situación difícil.

EMPLEADO: ¡Ya lo creo!

SUPERVISOR:
(escucha activamente y
paso 3) Has tenido muchos problemas con tu automóvil y con el tránsito. Sé que puede ser muy frustrante, pero estas cosas te están pasando con mucha frecuencia últimamente. Si fuera la primera vez, Juan, no me preocuparía. La última ocasión que hablamos de esto me dijiste que podrías resolver la situación, pero no lo has hecho. Así que me parece que voy a tener que hacerte esta advertencia por escrito.

EMPLEADO: ¡Creo que está siendo injusto! ¡No merezco advertencia de ninguna clase!

SUPERINTENDENTE: ¿Por qué lo estás molestando ahora? Permíteme hacerte una pregunta. Le pediste que mejorara su asistencia. ¿Ha mejorado algo? Hasta donde yo veo, sí lo ha hecho.

SUPERVISOR: Quisiera poder estar de acuerdo contigo, Roberto. Juan es un empleado demasiado valioso para pensar que lo podría perder.

EMPLEADO: ¿Perderme?

SUPERINTENDENTE: ¿Perderlo? Vinimos aquí para discutir el problema menor de ausentismo, y ahora estás hablando de perderlo.

**SUPERVISOR:**
(Paso 4) Lo que más deseo es ayudar a Juan a hacer bien su trabajo, créanme. Bien, yo sé que lo puedes hacer, pero tenemos que arreglar esto, tenemos que encontrar la solución a tu problema de llegar tarde. Si sigues este patrón, no tardarás en estar castigado unos días y en tener una suspensión indefinida. Quiero ayudarte, pero mis manos están atadas, a menos que tú te ayudes primero.

SUPERINTENDENTE: No te entiendo. ¡Hablas de ayudarlo y lo vas a premiar con una advertencia escrita!

**SUPERVISOR:**
*(Refuerzo)* Bien, Roberto, nada me agradaría tanto como escribir otra carta para el expediente personal de Juan, diciendo que resolvió su problema y que la situación quedó en el pasado.

EMPLEADO: ¿Quiere decir que va a destruir esta carta después? ¿Por qué no lo hace ahora?

SUPERVISOR: No, no, Juan. No lo puedo hacer ahora. Va a ir a tu expediente, pero también se archivará cualquier otra carta que escriba en el futuro indicando que has mejorado. Eso también será parte de tu expediente.

SUPERINTENDENTE: No estamos resolviendo nada.

**SUPERVISOR:**
(Paso 4) Creo que estamos avanzando. Juan, ¿qué tal si me das algunas sugerencias? ¿Hay algo que pueda hacer?

EMPLEADO: No. Obviamente el problema es mi automóvil. Y el tránsito es terrible.

**SUPERVISOR:**
(Paso 4) Si, lo sé. Yo también llego aquí diariamente desde la parte occidental de la ciudad. Está distante mi casa y hay mucho tránsito en la ruta 95. Pero, ¿qué tal si te vinieras con otras personas? Podría arreglar que vinieras. ..

EMPLEADO: (Interrumpe.} No, no quiero que nadie me traiga.

**SUPERVISOR:**
(Autoestima y paso4) Bien, Juan, ¿qué puedes hacer? Quiero que te vaya bien aquí. Por eso necesito tu ayuda y tus ideas sobre cómo mejorar tu asistencia.

EMPLEADO: Supongo que podría levantarme más temprano para salir antes de que empiece el tránsito pesado.

**SUPERVISOR**:
*(Refuerzo)* Creo que eso cambiaría bastante la situación.

EMPLEADO: Si no puedo llegar, hablaré.

**SUPERVISOR:**
(*Refuerzo y paso 5)* Muy bien, Juan, pues tengo interés en ayudarte a avanzar en el trabajo. Estoy seguro de que puedes arreglar el problema si haces las cosas que acabas de mencionar. Juan, ¿qué otras ideas tienes para resolver este problema?

EMPLEADO: No puedo pensar en nada más. Creo que la respuesta es lo que ya dije.

SUPERVISOR: Bien, Juan. Así que te vas a levantar más temprano para salir antes de que el tránsito se ponga pesado, y si vas a llegar tarde o no vas a llegar, hablarás por teléfono.

EMPLEADO: Así es. Eso puedo hacer.

**SUPERVISOR:**
(Paso 6) Sé que lo puedes lograr. ¿Qué tal si nos reunimos unos minutos el viernes próximo? Veremos cómo van las cosas. ¿Está bien?

EMPLEADO: Sí. Está bien.

SUPERVISOR: Bueno. ¿Los dos quieren una copia de este informe?

SUPERINTENDENTE No. ¡Quédate con ellas! ¡No queremos nada de eso!

SUPERVISOR: Bien. Éste es para el expediente personal y tengo copias aquí. Son para ustedes si las quieren. Bien, caballeros, gracias por haber venido.

## RESUMEN

En este ejemplo, el supervisor no se preocupó por emplear una "disciplina con disculpas" ni por regañar al empleado. Aplicó un elemento esencial del procedimiento para mejorar el desempeño, a la vez que mantuvo la autoestima del empleado y siguió los demás principios del ETS. La conducta del supervisor fue firme y constructiva. Demostró interés tanto en la productividad como en la persona. La disciplina se mejoró por medio de la atención en la conducta, y el empleado tuvo oportunidad de expresar su punto de vista. Después de imponer la disciplina, el supervisor volvió a su papel de apoyo y transmitió claramente su deseo de hacer todo lo posible para ayudar al empleado a tener éxito.

# 13

# REDUCCIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Aunque la mayoría de nosotros aceptamos y aun recibimos con agrado los cambios en cosas materiales como aparatos domésticos y automóviles, tendemos a mostrar resistencia a los cambios en nuestras relaciones interpersonales y laborales. Estos cambios amenazan la seguridad que nos dan las cosas comunes y familiares que hemos conocido en el pasado. Además, en ocasiones, estos cambios amenazan también a nuestra autoestima. La capacidad de introducir cambios con un mínimo de resistencia es una técnica clave de la supervisión, ya que vivimos una época de cambios acelerados. La resistencia al cambio se demuestra mediante diversas reacciones defensivas. Puede manifestarse por el incremento del ausentismo, las renuncias y peticiones de transferencia, y también por la racionalización del motivo por el cual no funcionarla nunca el cambio. Una de las señales más claras de esta resistencia la constituyen las objeciones emocionales o irracionales que indican claramente la existencia de problemas más profundos. Normalmente, no es el cambio en sí el que ocasiona la resistencia, sino lo que significa éste para la gente interesada. En el ejemplo de este capítulo, la autoestima de los empleados entra en juego cuando una mujer ingresa en un centro de trabajo donde tradicionalmente laboran solamente hombres. Sin embargo, el supervisor anticipa la resistencia y la reduce empleando los siguientes pasos de acción.

## PASOS DE ACCIÓN: REDUCCIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

1. Explique claramente por qué el cambio es importante. Mientras más información tenga la gente sobre el

cambio, menos resistencia mostrará. Esta información debe incluir los antecedentes que provocaron la necesidad del cambio. De hecho, muchas veces es aconsejable externar la necesidad del cambio antes de anunciar el cambio en sí.

2. Explique los *detalles del cambio y* discuta *cómo* podría *afectar a los empleados*. En este punto, la administración debe ser completamente honesta con los empleados. Debe dar a conocer toda la información sobre el cambio. No deben haber sorpresas una vez que se haya instituido el cambio. Además, debe darse una explicación directa y honesta sobre la forma en que el cambio podría afectar a los empleados al principio. No intente pintar al cambio color de rosa, ya que esta acción generalmente disminuye la autoestima y genera más resistencia.

3. Pregunte a los empleados cuáles son sus sentimientos, dudas y preocupaciones en relación al cambio, y escuche *activamente* sus respuestas. No trate de forzar la implantación del cambio en forma tan rápida que impida que haya tiempo para las reacciones. La comunicación de dos vías es vital, y si uno pide reacciones, esta medida ayuda a estimular la interacción. Es mejor sacar a luz todas las objeciones, para conocer las reacciones y tratar de superarlas. Si el supervisor no da oportunidad de exponer las objeciones, la gente las expresará a sus espaldas, y así se reforzará la resistencia.

   Escuchando activamente todas las objeciones y quejas, el supervisor prevendrá el establecimiento de la condición de ganar o perder en los empleados. En lugar de eso establecerá un modelo para resolver problemas, el cual ayudará a generar cooperación.

4. Pida a los empleados que Je den sus ideas sobre la me jor *forma de lograr el cambio*. Mientras más participen los empleados en la implantación del cambio, menor será su resistencia. Aunque en teoría funcionan las ideas que tiene la gerencia sobre el cambio, son los

empleados quienes tienen generalmente los conocimientos para hacer que el cambio funcione en la práctica. Otro medio clave para reducir la resistencia es incorporar en el proceso las ideas de los empleados.

5. Aclare bien que el cambio *funcionará y* que se lograrán los objetivos solamente si los empleados ayudan y apoyan *la* acción. Aunque se debe aclarar que el cambio en sí no es negociable, también debe entenderse que los objetivos del cambio se alcanzarán solamente con la ayuda y el apoyo completos de los empleados. Debe manifestarse que se espera el apoyo total y pedir un compromiso específico.
6. Haga revisiones sobre los avances logrados y elogie a los empleados por su cooperación para lograr *la* implantación del cambio. Los cambios, después de un tiempo, llegan a ser parte del sistema. Corresponde al supervisor asegurar que la resistencia no se manifiesta en las últimas fases de la implantación. El seguimiento es tan decisivo para hacer funcionar el cambio, como lo es el refuerzo. No es factible reducir la resistencia al cambio con un solo refuerzo.

## IMPLANTACIÓN DE LOS PASOS DE ACCIÓN

ANTECEDENTES DEL CASO Al supervisor de una planta que manu/atura materiales plásticos y químicos le han *informado* que se va a asignar a una mujer a su equipo de trabajo, el cual consta sólo de hombres. Este puesto ha estado vacante durante dos meses, y a los empleados les interesa tenerlo cubierto. Aunque están conscientes del compromiso que tiene *la* planta de no manejar políticas discriminatorias, no desean que este puesto, que por tradición ha sido ocupado por personas del sexo masculino, sea cubierto por una mujer.

SUPERVISOR: (Por *teléfono).* Sí, Patricia Marín; el día 17. Está bien, espero verla aquí el 17. Bien. Gracias por haber llamado. (El grupo de trabajo del supervisor se está preparando para em-

*pezar* su turno.) Oigan, señores. Vengan todos aquí un momento. Tengo que comunicarles algo.

(El grupo de trabajo se reúne en un rincón del vestidor.)

SUPERVISOR: Como saben, nuestro grupo necesita de una persona desde hace tiempo. Pues, ya la tenemos.

GRUPO DE TRABAJO: ¡Qué bueno! Ya era hora. ¡Por fin!

SUPERVISOR:

(Paso 1) También saben que la empresa debe seguir las normas de la Comisión pro Igualdad de Oportunidad en los Empleos y que, por tanto, no puede negarse a contratar gente de grupos minoritarios y de mujeres. En realidad, esto nos ha abierto una nueva fuente de mano de obra. Esto significa que podemos más rápidamente conseguir gente para ocupar ciertos puestos. Bueno, Patricia Marín vendrá a trabajar con nosotros el día 17.

(Paso *2)* Empezará como ayudante de mecánico, y vamos a requerir que haga todo lo que hay que hacer en ese puesto. Al principio les puede parecer un poco difícil y raro tener a una mujer en el grupo, pero no olvidemos que ella nos ayudará a hacer el trabajo.

(Paso 3) ¿Qué piensan ustedes?

EMPLEADO 1: Le diré una cosa: a mi mujer no le va a gustar esto.

EMPLEADO 2: Sí, así es. ¿Y qué hay del equipo pesado? ¿Cómo se las va a arreglar con él?

EMPLEADO 3: Probablemente es alguna prueba o experimento que inventaron los del grupo de liberación femenina.

**SUPERVISOR:**
(Paso 3) Bien. Ustedes están preocupados por la forma en que encajará en el grupo, y si va o no a poder cumplir con su parte en el trabajo.

EMPLEADO 4: Así es. ¡Maldita sea! Me parece que vamos a tener que trabajar más con ella aquí que sin ella.

**SUPERVISOR:**
(Autoestima) Sé que ustedes siempre han cooperado y ayudado a los empleados nuevos que han mostrado deseo por hacer su trabajo. Ella deberá hacerlo y les aseguro que no va a haber consideraciones.

EMPLEADO 2: ¿Nada de consideraciones?

**SUPERVISOR:**
(Escucho activamente) Carlos, dudas de que ella cumpla los mismos requisitos que tienen los hombres.

EMPLEADO 2: ¡Ya lo creo!

SUPERVISOR: Pues, les puedo decir esto: yo la entrevisté y di visto bueno, precisamente porque creo que puede hacer el trabajo. Tiene que trabajar para ganarse la vida, necesita el empleo y tiene mucha habilidad mecánica. Es una persona madura y estable que creo va a realizar un trabajo satisfactorio.

EMPLEADO 1: Puede que sí necesite el trabajo, pero apuesto que de todas formas vamos a tener que cargar con su parte. Otras plantas tienen mujeres como operadoras, y he oído muchas historias sobre ellas. Vamos a tener que hacer su trabajo.

EMPLEADO 2: Claro que sí, eso pienso también yo. ¿Y qué va a pasar en una situación de emergencia? ¿Qué pasará cuando se deba dar vuelta a esa válvula de ocho pulgadas que tenemos allí afuera?

SUPERVISOR:
*(Escucha activamente)* Así que también estén preocupados y tienen dudas sobre su capacidad de afrontar una emergencia.

EMPLEADO 4: ¡Así es! Estamos hablando de nuestras vidas.

EMPLEADO *2* ¿Saben? He oído algo sobre las mujeres que trabajaban en las plantas durante la Segunda Guerra Mundial. Sé que algunas trabajaban bastante bien.

SUPERVISOR:
*(Refuerzo)* ¿Saben? Yo oí lo mismo. También supe que son confiables en lo que se refiere a seguridad. Al principio, los hombres estaban en contra de la idea, pero descubrieron que muchas mujeres podían hacer el trabajo tan bien como ellos. ¿Saben?, algunas encuestas indican que las mujeres trabajan con mayor seguridad que los hombres.

EMPLEADO 1: A mí me gusta estar al lado de gente que trabaja con cuidado y que cumple su parte.

**SUPERVISOR:**
*(Refuerzo)* Yo siento exactamente lo mismo, y me da gusto oírte decir eso. Saben que ella va a tener que cumplir con su responsabilidad y con todos los requisitos de seguridad. Bien, caballeros. Patricia Marín empieza el día 17.

(Paso4) Lo que tenemos que planear es cómo ayudarla a adaptarse al grupo. Necesito que me ayuden en esto. ¿Qué ideas tienen?

EMPLEADO 3: ¿Tiene experiencia con este tipo de equipo?

SUPERVISOR: Pues, te puedo decir que tiene mucha habilidad mecánica, pero no tiene experiencia con este tipo de equipo en particular.

EMPLEADO 3: Bueno, deberá ser diferente el entrenamiento. Vamos a tener que intensificarlo muchísimo para compensar el que ella no ha tra-

bajado antes con este equipo. Mi opinión personal es que la mujer simplemente no es tan buena para la mecánica como el hombre.

EMPLEADO 4: Hay que enseñarle todo, desde el principio. Vamos a tener que explicarle todo con mucho detalle. Hay cosas que nosotros damos por hechas, pero con una mujer no se puede pensar que ya sabe lo básico. Debemos aclararle cada punto del programa de entrenamiento.

EMPLEADO 2: Sí, pero hay muchos hombres aquí que cuando llegaron tampoco sabían nada del trabajo.

SUPERVISOR;

*(REFUERZO)* Exactamente. Así es. Igual que a los hombres nuevos la vamos a entrenar. Y si no lo capta la primera vez, la entrenaremos de nuevo. ¿Ven? Estoy seguro de que ella puede hacer este trabajo.

EMPLEADO 1: ¿Y qué pasa si no lo puede hacer?

SUPERVISOR: Bien. Ustedes conocen la política de la empresa. Si no lo puede aprender, se tendrá que ir y alguien más vendrá a ocupar su lugar. Sin embargo, les puedo decir esto: probablemente será otra mujer. Vamos a tener que aprender a vivir bajo esta condición, así que nos aseguraremos de que tenga un buen entrenamiento.

EMPLEADO 1: Si no entrenamos a Patricia, ¿nos mandarán a otra mujer?

SUPERVISOR: ¡Seguro!

EMPLEADO 2: ¿Qué trabajo le encomendará usted para comenzar?

SUPERVISOR:

(Paso 3) ¿Qué opinan ustedes?

EMPLEADO 3: ¿Qué hacía antes?

SUPERVISOR: Era ama de casa.

EMPLEADO 3: Así que probablemente no sabe mucho de los procesos mecánicos. No tengo idea de dónde podría empezar.

SUPERVISOR-
(Paso4) ¿Qué piensan los demás?

EMPLEADO 2: ¿Por qué no la ponemos en el área de "reacción"?

EMPLEADO 3: Es demasiado técnico.

SUPERVISOR: ¿Qué tal en el área de carga? Es allí donde más se necesita gente.

EMPLEADO 3: Tal vez el área de reacción sea demasiado técnica, pero cargar bultos es un trabajo físico excesivo para ella.

SUPERVISOR: Si no puede hacer el trabajo, se tendrá que ir. Tiene que aprender a hacer el trabajo, físico o no.

EMPLEADO 2: Quizá podría aprender la parte técnica, porque la parte física es demasiado pesada; no podrá hacerla sola.

EMPLEADO 1: Hay válvulas y mangueras que yo no puedo manejar solo, y no conozco a mucha gente que pueda hacerlo.

SUPERVISOR:
*(Refuerzo)* Ese es exactamente el caso. ¡Qué bueno que lo ven así! Cuando ella tropiece con algo así, tendrá que pedir ayuda.

EMPLEADO 3: ¿Quién la va a entrenar?

SUPERVISOR:
(Autoestima) Pues, ¿qué tal si la entrenas tu, Armando? Creo que eres la persona más indicada, ya que ése es tu trabajo actual, y creo que ya estás preparado para cambiar de puesto. Es más,

en este momento eres tú quien tiene más conocimientos de ese trabajo.

EMPLEADO 1: Si soy yo quien la tiene que entrenar, le enseñaré todo lo que sé. Supongo que lo que usted dice es verdad; si no lo aprende ella, alguien más vendrá a tomar su lugar.

**SUPERVISOR:**
(Refuerzo) Acuérdate: mientras más pronto aprenda ella, más pronto podrás cambiar de puesto.

EMPLEADO 1: Sí, lo sé. Haré lo mejor que pueda para enseñarle.

**SUPERVISOR:**
*(Refuerzo)* Sé que lo harás, y sé que ella aprenderá perfectamente por la forma en que le vas a enseñar.

Estoy de acuerdo con ustedes. Esto va a. ser un cambio grande, y vamos a tener que acostumbrarnos. La vamos a tratar como trataríamos a cualquier empleado que llega a la compañía. Sé que su total cooperación va a ser necesaria para que funcione este cambio y para mantener a la unidad trabajando eficientemente. ¿Puedo contar con cada uno de ustedes?

GRUPO DE TRABAJO: Sí. Está bien. Lo vamos a intentar.

SUPERVISOR:
(Autoestima) Gracias, caballeros. Siempre hemos sido uno de los mejores grupos y sé que vamos a seguir siéndolo.

(Una semana después]

EMPLEADO 1. Patricia, lo único que tienes que hacer para cambiar este instrumento es dejar este botón en esta posición por un segundo y comprobar que quede fijo. No intentes cambiarlo demasiado rápido.

EMPLEADO 2: Otra cosa que tienes que hacer es vigilarlo con mucho cuidado, para ver si hay algún cambio.

PATRICIA: *Es lógico. Ya* entendí.

SUPERVISOR-
(Paso 6) ¿Qué están haciendo todos aquí?

EMPLEADO 1: Patricia tenía una duda sobre el instrumento, y le estamos explicando. Le enseñamos cómo hacer el cambio de automático a manual y viceversa. Lo está haciendo de maravilla; todo va muy bien.

SUPERVISOR:
(Refuerzo y Autoestima) ¡Magnífico! Me da gusto saber que todo va bien. Bueno, Patricia, estás en buenas manos. Estoy seguro de que vas a hacer una buena operadora.

## RESUMEN

Entre los problemas más comunes de la gerencia, se encuentra el de la resistencia al cambio. Sin embargo, en muchas ocasiones la administración está tan preocupada por los aspectos técnicos del cambio que se olvida de considerar los problemas de relaciones humanas que pueden generar. Con mucha frecuencia, los empleados se resisten al cambio porque podría perjudicarlos económica, psicológica o socialmente. Los comportamientos y actitudes aparentemente irracionales, son síntomas de problemas más profundos, y éstos deben ser sacados a flote si no se quiere que afecten al cambio. Los problemas reales tienen que aclararse y la gerencia tiene que ser honesta con los empleados. El objetivo es proporcionar a éstos toda la información sobre los antecedentes que condujeron al cambio, darles a conocer detalles del mismo y establecer la comunicación de dos vías, en lugar de tratar de imponerlos.

Es aconsejable dar contestación a las preguntas, preocupaciones, objeciones y sugerencias sobre la implantación del cambio. Siempre es bueno ser sensible a los problemas relacionados con la autoestima, los cuales normalmente aparecen en situaciones de este tipo.

# 14

## CONCLUSIÓN:

## HISTORIA DE CASO Y ALGUNOS CONCEPTOS EQUIVOCADOS

Como se indicó anteriormente, un creciente número de empresas enseña técnicas de supervisión mediante el proceso de modelamiento de la conducta. Se pueden emplear los seis componentes de este método (presentación cognoscitiva, modelos de conducta, ensayos de la conducta, retroalimentación y refuerzo, transferencia del entrenamiento y refuerzo gerencial) para desarrollar un amplio número de habilidades de conducta en el individuo y, posteriormente, para proveerlo del mecanismo necesario para que transfiera estas habilidades al trabajo. Este modelo de cambio puede describirse mejor dentro del contexto de un programa específico que se llevó a cabo en una compañía de productos forestales con 700 empleados. Se desarrolló el programa como respuesta a la necesidad de técnicas para resolver problemas entre supervisores de primer nivel.

En el informe de su investigación, ímproving *Managerial Effectiveness* through Behavioral Modeling, Porras y Anderson señalan que el nivel gerencial más alto había estado realizando una serie de actividades orientadas a determinar las causas de la baja productividad de ciertos departamentos claves. Uno de los aspectos que causaba mayor preocupación era el

* El programa descrito aquí fue desarrollado por MOHR Development, Inc., Stamford, Gonnecticut, EE.UU., empresa privada de asesoría. El estudio de validación citado lo diseñaron y realizaron el Dr. Jerry I. Porras, profesor asociado de conducta organizacional en la Gradúate School of Business, Stanford University, y Brad Anderson, especialista en desarrollo organizacional de la Champion International Corporation. Porras y Anderson presentaron los datos en una obra inédita que expusieron en abril de 1980 en la Gradúate School of Business, Stanford University.

enfrentamiento entre los supervisores de primer nivel y los empleados que trabajaban por horas.

Cuando los supervisores encontraban que había menor producción en un área específica, por lo general manejaban la situación ignorándola o tratando a los empleados con lenguaje hostil y ofensivo. Como es lógico, ninguna de las dos estrategias condujo a mejorar el desempeño de los empleados. La respuesta de la gerencia de la planta era normalmente tratar de persuadir o presionar a los supervisores para que manejaran las interacciones con más eficiencia. Sin embargo, éstos seguían ignorando o exacerbando los problemas con los trabajadores porque carecían de las habilidades que requerían estas situaciones.

Existía otro problema que afectaba a los supervisores de primer nivel y que preocupaba a los gerentes de producción. Durante algún tiempo, los supervisores habían estado quejándose de que se sentían controlados e inútiles en sus puestos. En gran medida, estos sentimientos eran resultado de que los supervisores veían al sindicato como una amenaza creciente. Estos supervisores que sentían esto, encontraban más sencillo ignorar los problemas que tomar la ruta más difícil de manejarlos y enfrentarse, como consecuencia, a innumerables quejas y a las hostilidades de los superintendentes.

Con estos antecedentes, se seleccionó el diseño de cambio mediante el modelamiento de la conducta. El objetivo era modificar la conducta de los supervisores y el desempeño organizacional.

## MODELO DE TÉCNICAS

El contenido de este programa fue diseñado tomando como base diez situaciones críticas seleccionadas a partir de una encuesta que se hizo a todos los supervisores de primer nivel de la compañía. En la encuesta, se pidió a los supervisores que indicaran los problemas más difíciles que enfrentaban al manejar a sus subordinados. Los resultados de la encuesta fueron comunicados a los gerentes de la planta, quienes discutieron posteriormente los datos de la encuesta y llegaron a una decisión final en relación al contenido del programa. Como resulta-

do, se escogieron los diez problemas más difíciles que ocurrían con mayor frecuencia. Cada problema se incluyó dentro de un módulo que contenía las seis fases del diseño de modelamiento.

Aunque cada módulo de desarrollo tenía un punto central diferente, había una serie de conceptos fundamentales comunes. Esencialmente, el objetivo principal era ayudar a cada participante a aprender una serie básica de habilidades y la forma de aplicarlas en la solución de un amplio número de problemas relacionados con los empleados. El medio para alcanzar el objetivo era aprender a manejar los diez problemas que formaban el punto principal del programa.

Las habilidades generales del comportamiento y la forma de abordar los problemas se basan en principios de las ciencias de la conducta tomados de las teorías del aprendizaje social, de la comunicación y de la administración participativa. Este esquema se ve en la figura 4.

## TRES FASES DE LA INTERACCIÓN ENTRE SUPERVISORES Y EMPLEADOS

En la interacción entre supervisores y empleados, el proceso consta de tres fases distintas. La primera está relacionada con la identificación del problema a resolver; la segunda consiste en una serie de procedimientos para resolverlo, y la tercera se relaciona con la implantación de la solución deseada.

### Identificación del problema

Esta fase inicial consta de cuatro pasos. En el primero, el supervisor observa el comportamiento específico del subordinado. En el segundo, decide si la conducta observada tiene relación con la eficiencia del empleado. Si juzga que la conducta no es apropiada, el supervisor toma el tercer paso, que es conversar con el subordinado y describir cuidadosamente el comportamiento observado. El supervisor, empleando los criterios más importantes que se formó durante el segundo paso, trata de describir la conducta en la forma más precisa posible. Posteriormente, explica por qué es importante discutir en primer lu-

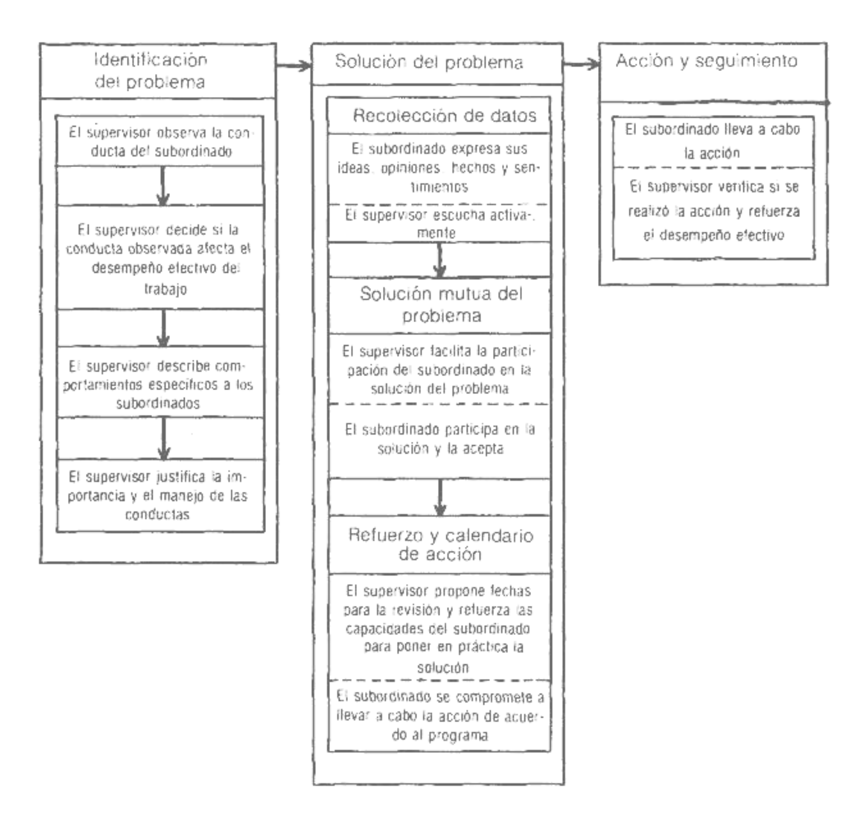



**FIGURA 4 Esquema de conducta eficaz para resolver problemas entre supervisores y subordinados.**

gar el comportamiento. En este cuarto paso, el supervisor trata de despertar la conciencia del empleado sobre las implicaciones de su comportamiento y sobre la forma en que su conducta influye en el contexto más amplio del trabajo. Al hacer esto, el supervisor motiva al empleado para que participe en el proceso de solución del problema.

Estos primeros pasos se diseñaron para aclararle al empleado el problema y ponerlo en el camino adecuado, el propósito de los mismos es facilitar la próxima fase, en la cual el empleado expone su punto de vista. Es entonces cuando el supervisor y el empleado empiezan a buscar una solución colectiva de la situación problemática.

## Solución del problema

Durante esta fase, la primera tarea del supervisor es generar información sobre el problema. Aunque el supervisor ya sabe bastante sobre éste, hay información que sólo conoce el subordinado. Por tanto, el supervisor invita al subordinado a participarle sus puntos de vista y responde escuchando activamente para inducir al empleado a proporcionarle más información. El supervisor trata de conocer no solamente los hechos como los percibe el empleado, sino también los sentimientos que éste tiene acerca de la situación problemática. Esto ocurre cuando el supervisor repite al empleado el contenido del mensaje y los sentimientos que hay en el fondo. Este paso, junto con la fase anterior, ayuda al supervisor a obtener los datos necesarios para trabajar efectivamente en una solución mutua del problema, lo que constituye el siguiente paso de esta fase del proceso.

Inmediatemente después, el supervisor intenta facilitar conscientemente la participación del subordinado en la solución del problema. Ésta representa una parte clave del procedimiento, ya que si se hace con eficacia, el subordinado estará dispuesto a llevar a cabo la solución a que llegaron por acuerdo mutuo.

Finalmente, el supervisor fija una fecha para la revisión del avance de la implantación de la solución deseada. Además, el supervisor refuerza positivamente al empleado expresando la confianza que tiene en él para realizar la acción acordada. Gomo respuesta, el empleado se compromete a llevar a cabo la acción, según el programa que fijaron.

## Acciones y seguimientos

En la última fase, el subordinado lleva a cabo la acción acordada y el supervisor vigila el avance. El desempeño efectivo es reforzado cuidadosamente por el supervisor para mejorar la disposición del empleado a repetir las conductas positivas.

## PROCEDIMIENTOS Y CONTENIDO DEL TALLER

Como resultado de la encuesta hecha entre los supervisores de la compañía que mencionamos al principio de este capítulo, se

seleccionaron las siguientes situaciones problemáticas como temas de los diferentes módulos:

1. Motivar al empleado con problemas de desempeño
2. Manejar las quejas de los empleados
3. Reducir la resistencia al cambio
4. Lograr la cooperación de otro supervisor
5. Obtener un compromiso para lograr los objetivos de desempeño
6. Tomar una acción correctiva formal
7. Resolver problemas con el jefe
8. Reconocer las prácticas de seguridad en el trabajo
9. Mejorar el desempeño mediante el reconocimiento
10. Mejorar la asistencia

En cada grupo participante había de seis a nueve supervisores. Los grupos se reunieron una vez a la semana durante aproximadamente seis horas y estudiaron dos módulos técnicos en cada sesión. Se tuvo una sesión introductoria para describir las técnicas básicas que contenían los módulos y una sesión más para resumir lo estudiado al final. Así, el programa se efectuó durante un periodo de siete semanas.

En la sesión introductoria se expusieron el propósito del programa y la presentación breve de la teoría pertinente, y se hicieron ejercicios de las técnicas planeadas para ayudar a los participantes a desarrollar las habilidades descritas en el modelo de cambio. Después de la sesión introductoria, el modelo de cambio sirvió como base para los diez módulos técnicos.

## Generalización de conceptos

En la sesión final que se denominó "Modelo X", el instructor pidió a los participantes que indicaran una situación nueva, no prevista en los diez módulos, que les causaba dificultades en el trabajo. El propósito del modelo X era ayudar a los participan-

tes a generalizar el proceso básico que aprendieron durante el transcurso del taller. Algunas situaciones nuevas que expusieron los supervisores se relacionaban con la solución de conflictos entre empleados, con el logro de la cooperación del departamento de personal y con el manejo de una persona sospechosa de adicción a las drogas o al alcohol. Los participantes desarrollaron sus propios pasos de acción para el manejo de las situaciones específicas que identificaron. Se señalaron los puntos, los participantes se comprometieron a ensayar las conductas, proporcionaron retroalimentación e hicieron contratos para facilitar que ocurriera la transferencia.

Al desarrollar sus propios pasos de acción para el manejo de una situación nueva, los participantes comprobaron por sí mismos que podrían aplicar el proceso que aprendieron durante el programa a cualquier problema relacionado con una relación interpersonal. Efectivamente, el modelo X demostró que lo aprendido no era una receta que debe seguirse al pie de la letra, sino una forma general de tratar con otros, un proceso que puede emplearse en innumerables interacciones.

### Seguimiento del programa

Al final del programa se pidió a los participantes que se comprometieran a trabajar en 20 nuevos contratos durante los dos meses siguientes y que documentaran las experiencias que tuvieran con esas situaciones. La organización tenía temor de que ocurriera una reducción en el uso de las técnicas si no se ponía en práctica alguna forma de seguimiento. Iban a tener sesiones para revisar los contratos después de los dos meses con el fin de: 1) revisar los que habían tenido más éxito y proporcionar motivación y refuerzo a los supervisores que emplearan las técnicas; 2) revisar los contratos que habían tenido menos éxito, y 3) analizar y determinar qué otras actividades de seguimiento serían las más apropiadas para asegurar el uso continuo de las técnicas.

## APOYO ORGANIZACIONAL

Debemos tratar otra característica de este programa, ya que tiene relación con la creación del apoyo organizacional para

las nuevas técnicas y conductas que estaban desarrollando los supervisores. Los líderes del taller fueron seleccionados de entre las posiciones gerenciales de línea, normalmente supervisores de segundo o tercer nivel. Una razón importante para utilizar a los gerentes de producción como líderes surgió, en parte, de la experiencia de los asesores externos. Éstos habían dirigido programas y supusieron que el interés y el entusiasmo habían decaído posteriormente.

Además de convertir en líderes del taller a los gerentes de línea, la organización incluyó en su sistema de premios un mecanismo para hacer saber a sus supervisores que el uso de las técnicas era la conducta deseada y esperada. Esto quedó demostrado durante la primera sesión en la planta, cuando un participante, cuyo jefe era casualmente el líder de la sesión, dijo: "Voy a poner atención especial en lo que pasa". Este tipo de respuesta rara vez se verbaliza, pero sirve para ilustrar el efecto de este componente del programa.

Aparte de utilizar a los gerentes de línea para dirigir el programa, se desarrolló el apoyo organizacional presentando a la administración de primer nivel una versión más corta. Los gerentes de primer nivel asistieron a juntas de uno o dos días para aprender cómo reforzar a los demás y motivarlos a utilizar las técnicas aprendidas en el programa. Uno de los objetivos principales de estas sesiones era* lograr que los gerentes de primer nivel se unieran al esfuerzo general. Hubo sesiones para los gerentes de planta, gerentes generales y vicepresidentes de la organización manufacturera. También se incluyeron a todos los supervisores de segundo nivel que no estaban actuando como líderes de taller. Como consecuencia, todos los gerentes de la organización que tenían que ver con la manufactura estaban comprometidos con el contenido y proceso del programa. Comprobaron el valor de estas sesiones cuando observaron que los supervisores de segundo nivel pedían a sus subordinados que describieran cómo habían aplicado las técnicas en el trabajo, y proporcionaban motivación y reconocimiento por haberlo hecho.

## RESULTADOS PRONOSTICADOS

Se esperaba que la autoestima de los subordinados aumentara durante un tiempo como resultado del tratamiento que reci-

bieron como colaboradores importantes en la efectividad de la organización. Se esperaba que el refuerzo positivo que empleaban los supervisores para premiar la conducta productiva de los subordinados sirviera también para mejorar la autoestima de cada uno de los empleados.

En suma, se esperaba que aumentara el sentido de eficiencia de cada supervisor. Conforme los supervisores empezaran a utilizar las técnicas y a encontrarlas efectivas, se incrementaría su dominio del ambiente laboral. Cuando empezaran a sentirse más capaces, se elevaría su confianza en la propia capacidad para hacer más eficiente el trabajo.

Se pronosticó que los cambios en los supervisores y en los subordinados conducirían a mejorar la eficiencia y desempeño individuales y organizacionales. Además, se esperaba encontrar respuestas a los problemas relacionados con el trabajo de los subordinados, como el ausentismo, rotación de personal, impuntualidad, quejas y número de accidentes.

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Se compilaron los datos sobre producción, relaciones laborales y percepciones del personal de la planta. Se elaboró un cuestionario basado en el contenido y resultados de los modelos descritos en la figura 4. Contestaron este cuestionario todos los supervisores que participaron en el programa, más un grupo estratificado escogido al azar de 30% de los empleados de cada supervisor.

A los supervisores se les pidió que proporcionaran información sobre sus propias actitudes, mientras que a los trabajadores contratados por hora, se les solicitó que evaluaran el comportamiento de sus supervisores. Contestaron los cuestionarios una semana antes del programa, una semana después y seis meses más tarde.

Básicamente, las investigaciones se llevaron a cabo con el fin de determinar si los supervisores cambiaban su comportamiento en los siguientes componentes del programa:

1. Descripción de la conducta para mejorar la efectivi dad de los empleados
2. Justificación de la necesidad de acción

3. Escuchar activamente
4. Solución participativa del problema que involucra al empleado
5. Refuerzo positivo

Los empleados contratados por hora respondieron a las preguntas relacionadas con estas y otras conductas claves. En cada pregunta se pidió al empleado que diera su opinión sobre el grado en que cada supervisor practicaba alguna conducta específica. Había siete respuestas para escoger, desde "Nada, en lo más mínimo" (1) hasta "En grado sumo" (7).

## Cambios de conducta

Los resultados del cuestionario (Fig. 5) demuestran que, en general, los supervisores sí cambiaron en forma significativa su conducta, según lo percibieron sus subordinados.

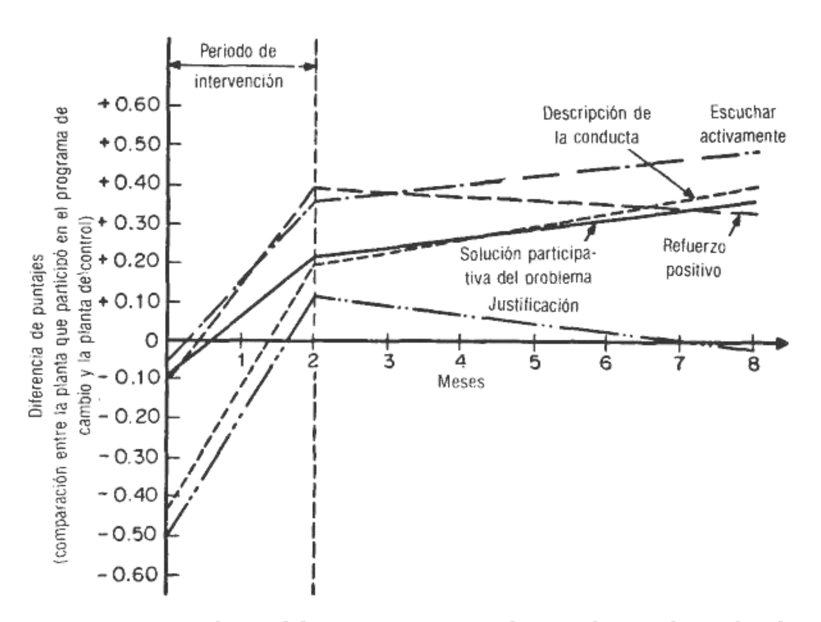



FIGURA 5 Conducta del supervisor como la percibieron los subordinados: comparación entre la planta que participó en el programa de cambio y la planta de control. *(Porras y Anderson, 1980.)*

La comparación entre las medidas tomadas antes e inmediatamente después de las sesiones para desarrollar las habilidades indica cambios sustanciales en los cinco comportamientos básicos de la supervisión, de acuerdo con la percepción de los subordinados. Cada cambio es significativo, tanto desde el punto de vista estadístico como desde la perspectiva de cambios absolutos en la escala de respuestas.

Al principio del periodo de investigación, se compararon las habilidades que los supervisores del programa de cambio y los de la planta de control poseían en el uso de las conductas deseadas. Los primeros, como grupo, tenían menos habilidades. Empezaron el programa en niveles que, en dos casos, fueron sustancialmente inferiores a los de los controles. Dos meses más tarde, los supervisores del programa de cambio habían mejorado significativamente, y se percibió que estaban empleando las cinco técnicas en grado superior al de los controles. Mantuvieron o incrementaron el uso de las técnicas durante el transcurso de los seis meses siguientes. La única excepción se dio en el área de justificación; la evaluación final estuvo solamente un poco más abajo que la de los de control. Sin embargo, aun en este caso, no llegó a bajar al nivel existente antes de la intervención y, de hecho, cuando se consideró en términos de cambios generales, la conducta de justificación ocupaba el segundo lugar de mejoramiento entre las cinco técnicas.

El cambio general ocurrió en el área de descripción de la conducta, en el cual los supervisores del programa de cambio tenían inicialmente un nivel más bajo que los de control. Al final del periodo de investigación, estas técnicas se incluyeron entre las más altas en el caso de los supervisores del programa. La técnica que menos cambió, aunque sufrió una transformación significativa, fue la de solución participativa de los problemas. En general, registró menos cambio; sin embargo, fue una de las tres que mostraron mejoría entre las medidas anteriores a la intervención y las posteriores a la misma. Las otras dos fueron la descripción de la conducta y el escuchar activamente.

En la última medición, el escuchar activamente resultó ser la técnica que más utilizaban los supervisores del programa de cambio, mientras que la justificación fue la menos empleada.

Las tres restantes fueron sustancialmente superiores a las de los controles. Desde el punto de vista de cambio, las cinco técnicas mejoraron significativamente.

Las medidas finales no mostraron ninguna regresión a los niveles anteriores a la intervención. En general, se mantuvieron los cambios detectados inmediatamente después de las sesiones de desarrollo. Éste es un descubrimiento particularmente importante, ya que la mayor parte de las investigaciones sobre el cambio tienden a manifestar disminución de éste si no se efectúan actividades de seguimiento subsecuentes a la fase intensiva del programa. En el caso descrito aquí, se llevaron a cabo dos reuniones breves (de dos horas) con los supervisores. Una se efectuó dos meses después de que se terminó el taller, y la otra, cuatro meses más tarde. El propósito de estas reuniones fue revisar el avance y ensayar más las técnicas necesarias.

Además de los datos compilados por medio de los cuestionarios, se recabó más información sobre los efectos del programa mediante entrevistas informales con algunos de los supervisores participantes. Uno de ellos dijo:

> Cuando me promovieron al puesto de supervisor, no tenia idea de cómo abordar a un empleado que tenía un desempeño bajo. Realmente no tenía confianza en mí. Este programa me ha proporcionado una forma de estructurar mis discusiones, y me siento mucho más cómodo cuando afronto al individuo con problemas de desempeño. El otro día mandamos instalar equipo de seguridad cerca de una de las máquinas. Algunos de los empleados no estaban contentos con el cambio. Antes del programa hubiera dicho "¡Esto es lo que quiere la empresa, te guste o no!". Pero en lugar de eso, les di la oportunidad de decirme cómo se sentían con respecto al cambio. Entonces pude explicarles la razón del cambio, y parece que lo aceptaron.

Otro supervisor tenía un empleado que había estado ausente 32 días en tres meses. Todas las ausencias estaban justificadas: el empleado presentó un certificado médico que alegaba razones de salud. Por tanto, el supervisor sentía que no podía hacer mucho. Después de estudiar el módulo sobre cómo mejorar la asistencia, el supervisor decidió actuar.

> Durante nuestra discusión me apegué a los puntos del aprendizaje para mejorar la asistencia. Me enteré que este empleado estaba

> sintiendo gran ansiedad por la naturaleza de su trabajo. Había perdido muchos días de labores a causa de una úlcera avanzada. No había hablado nunca de esto, y era obvio que trabajar en ese puesto lo estaba acabando. Llegamos a la solución de que lo colocaría en un puesto que causaba menos tensión. Desde entonces, no ha fallado un día. Realmente creo que él agradeció poder participar en la discusión, en lugar de recibir un regaño.

El gerente general de esta planta hizo el siguiente comentario sobre uno de los supervisores: "Antes del programa, Jaime estaba perdido en lo que se refiere al manejo de su gente. Este programa le ha dado una actitud más abierta para la discusión, y ahora es más efectivo y seguro en su trato con los empleados".

La reacción de otro participante fue: "Me ha ayudado a actuar en forma calmada. En varias ocasiones habría actuado en forma emocional y me habría enojado de no haber sido por el entrenamiento. Ahora soy más capaz de conservar la calma y de resolver el problema".

Una observación general de los supervisores que participaron en el programa fue que, al utilizar las técnicas, las líneas de comunicación se habían abierto sensiblemente en lo referente a recibir sugerencias de los empleados sobre el mejoramiento de la productividad. Un supervisor comentó: "Los empleados sienten que tienen voz en lo que pasa. La gente empieza a sentir que tiene la libertad de ofrecer ideas, y nosotros estamos poniendo en práctica muchas de ellas". Otro aseguró que "las técnicas de este programa se me han convertido en hábitos. Ahora que aprendí las técnicas básicas, invento mis propias pautas según la situación."

Una de las consecuencias imprevistas de este programa lo describió uno de los líderes de taller, quien notó que habían ocurrido cambios significativos en el área de interacción entre supervisores. "Ahora los supervisores cooperan entre sí. Cuando algún supervisor tiene problemas con otro, no duda en emplear sus técnicas. Así mi trabajo como gerente es mucho más fácil".

## Cambios del desempeño

Como en todas las demás áreas, si la conducta de supervisión se orienta al empleo de mejores técnicas para resolver proble-

mas, debe conducir a mejorar el desempleo organizacional. El impacto del programa de cambio sobre la productividad y eficiencia organizacional fue investigado mediante tres índices principales del desempeño en la planta a) producción total mensual por hora/hombre de trabajo directo; b) promedio diario de producción de la planta, y c) tasa de recuperación (un índice que refleja el grado en que una materia prima se convierte en producto acabado).

La figura 6 muestras las diferencias entre los índices de desempeño durante el periodo de investigación entre una planta que partido en el programa de cambio y una planta de control. Estos índices de desempeño corresponden a los promedios de seis meses consecutivos. Las cifras reales han sido cambiadas para fines de anonimato. Sin embargo, los cambios que aparecen en la tabla son proporcionalmente exactos. Los talleres se llevaron a cabo durante el primero y segundo mes.

Durante el periodo de investigación, el promedio de la producción total mensual por hora/hombre de trabajo directo se

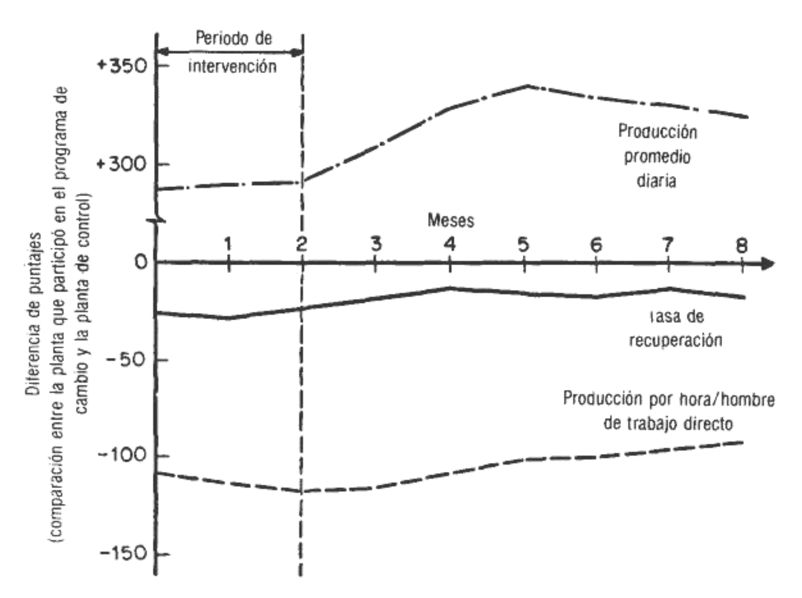



FIGURA 6 índices de desempeño organizacional: comparación entre la planta del programa de cambio y la de control. (Porras y Anderson, *1980.)*

incrementó aproximadamente en 17% en seis meses. La tasa de recuperación de los controles mejoró durante el cuarto mes y siguió mejorando hasta el final del séptimo mes a un ritmo equivalente a una reducción de los costos de 40 a 50 mil dólares mensuales. La producción promedio diaria de los controles subió aproximadamente 25% en el quinto mes, y después bajó un poco, pero se mantuvo sustancialmente por encima del nivel que tenia antes de que empezara la intervención.

Los tres índices de desempeño indican que el cambio de comportamiento de la supervisión condujo a mejorar el desempeño de la organización. Cuando los supervisores se volvieron más efectivos en el manejo de sus subordinados, pareció incrementarse la productividad, y junto con ella la rentabilidad de la planta.

**Cambios de las relaciones laborales**

El cambio en la conducta de los supervisores parece haber afectado también las relaciones laborales dentro de la planta (Véase Fig. 7.) Se emplearon tres medidas clave para determinar el impacto en esta área: a) número de quejas; b) tasa de ausentismo, y c) tasa de rotación de personal. En las tres, los cambios observados parecieron seguir un patrón general de mejoramiento.

Las tres gráficas que se ven en la figura 7 corresponden a las diferencias promedio registradas durante seis meses consecutivos entre la planta del programa de cambio y la de control. La planta de cambio mostró un cambio más sustancial. Se colocó aproximadamente cuatro puntos más abajo que la de control durante el sexto mes, y subió durante los últimos dos meses. La tasa de ausentismo se redujo constantemente. Empezó dos puntos arriba que la de control, y bajó continuamente hasta llegar a ser menor que la de control durante el séptimo mes. La tasa de quejas cambió solamente un poco durante el periodo de investigación. En general, la tendencia de las tasas de rotación y ausentismo fueron estadísticamente significativas, mientras que la de quejas no mejoró mucho. Parece que las mejoras en la conducta de los supervisores estudiadas anteriormente tuvieron relación con los cambios positivos en dos de los tres índices clave de relaciones laborales.

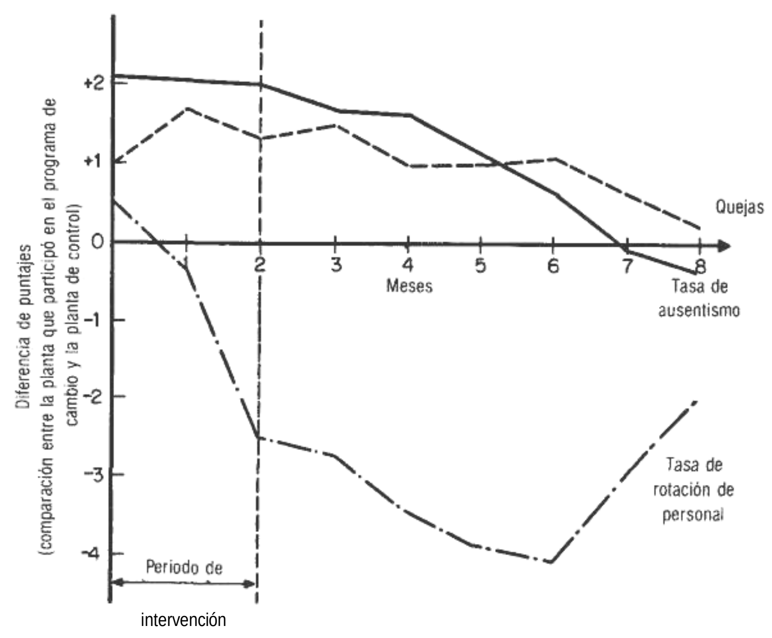



FIGURA 7 índices de las relaciones laborales: comparación entre la planta que participó en el progrma de cambio y la planta de control. (Porras y Anderson, *1980).*

## RESUMEN

Porras y Anderson concluyen que los datos indican claramente que la intervención basada en el modelamiento de la conducta afectó sustancialmente el comportamiento de los supervisores de primera línea en la planta que partido en el experimento. Los cambios subsecuentes en el rendimiento de la planta y en las relaciones laborales indican que la nueva orientación de los supervisores hacia la solución de problemas condujo a nuevas y más profundas mejoras de la eficiencia y productividad de la planta. Los investigadores quedaron convencidos de que "el modelamiento de la conducta es una técnica poderosa de desarrollo, que encuentra un amplio campo de aplicación en la solución de muchos problemas de relaciones humanas que enfrentan los gerentes."

Aunque el modelamiento de la conducta y el entrenamiento en técnicas de supervisión (ETS] han logrado resultados

concretos como les descritos en la investigación que estudiamos, han empezado a surgir conceptos equivocados sobre el proceso y las técnicas que enseña (Rosenbaum, 1979). Diez de estos conceptos equivocados y sus respuestas aparecen en la lista de "conceptos equivocados sobre el modelamiento de la conducta y del ETS".

Muchas veces, los conceptos equivocados son resultado del escepticismo. En el campo del desarrollo de recursos humanos, tal escepticismo es comprensible, por los antecedentes o cosa novedosa que ha tenido. Sin embargo, hasta ahora los resultados indican que tal vez hemos desarrollado por fin un modelo significativo de aprendizaje, basado en la teoría del aprendizaje y en la investigación. Además, hemos reconocido el valor de convertir la teoría y los conocimientos en habilidades, lo que permite centrar nuestra atención en el entrenamiento "básico", donde siempre debió estar.

## Conceptos equivocados sobre el modelamiento de la conducta y el ETS

Los siguientes son algunos conceptos equivocados sobre la aplicación de los principios generales y los pasos específicos de acción que se aprenden mediante el proceso de modelamiento de la conducta:

1. Es una administración suave, una escuela para señoritas y no lo que necesita nuestra empresa.

   Respuesta En realidad, es todo lo contrario. El ETS aboga porque los gerentes traten directamente los problemas de los empleados en cuanto surjan. El ETS se preocupa tanto por la productividad como por cualquier aspecto de las relaciones humanas. Nunca hay transigencias en lo referente a la productividad con el propósito de tener contenta a la gente. El ETS insiste en centrar la atención en la conducta y en el manejo de problemas específicos de desempeño. Consecuentemente, tiende a ser un estilo duro, aunque a la vez enseña a los gerentes cómo mejorar el desempeño y conservar al mismo tiempo la autoestima del empleado.

2. Es falso, y no me siento sincero cuando empleo los principios del ETS.

   Respuesta En ningún momento, durante el proceso del ETS, el gerente debe decir a sus empleados algo que no siente o cree. El ETS exige ser directo y específico. Nunca se pide al gerente que sea insincero. Por otra parte, el ETS enseña a la gente nuevas habilidades. Cada vez que alguien aprende una técnica nueva, se siente extraño. Con la práctica, la habilidad se vuelve más natural. El ETS está diseñado para proporcionar a los gerentes esta práctica.

3. A la gente se le paga por hacer su trabajo. ¿Por qué la quieren consentir?

   Respuesta: Una parte vital del trabajo del supervisor es crear un clima que permita a los empleados hacer mejor su trabajo. El ETS ayuda a los gerentes a definir más específicamente los estándares de desempeño y refuerza a

los empleados que están haciendo un trabajo excelente. También enseña a los supervisores a enfrentar más directamente los problemas.

4. ¿Qué pasa si no hay mejoría? Supongo que podré entonces utilizar los métodos antiguos.

   Respuesta: No. Los gerentes pueden utilizar el ETS siempre; hasta para mostrar al empleado dónde está la puerta. El proceso ETS no es sólo una forma de ser amable con la gente. Si es necesario, los gerentes pueden emplear los principios del ETS para despedir a los empleados. Los gerentes directos y específicos son intransigentes con la producción. Por otra parte, el ETS no resuelve los problemas de selección de personal. Se basa en la suposición de que los empleados tienen las aptitudes básicas necesarias para cumplir el trabajo. Si no las poseen, es una injusticia, tanto para los empleados como para la empresa permitir que subsista la situación.

5. Es manipulador y taimado.

   Respuesta: Si "manipulador" quiere decir que uno está intentando modificar, mejorar y ajustar los patrones de comportamiento, entonces sí es manipulador. Pero la palabra "manipulador" tiene una connotación negativa: implica insinceridad y falsedad. El ETS habla de ser directo, no insincero. Está a favor de permitir a la gente saber en qué posición se encuentra. Todos los principios y habilidades de ETS se pueden compartir con los empleados. De hecho, algunas empresas están proporcionando información sobre el ETS a los empleados.

6. Se pretende cambiar nuestras personalidades. Se quiere que seamos todos iguales.

   Respuesta: Nos gustaría que los supervisores dominaran ciertos procedimientos en la misma forma en que adquirieron habilidades técnicas y administrativas para hacer su trabajo. Las técnicas interpersonales ayudan a aprovechar al máximo la productividad de la gente. Sin embargo, cada individuo utilizará las técnicas a su manera. El ETS enseña técnicas; no cambia personalidades.

7. El ETS supone que todos los empleados son iguales.

Respuesta: Sí. Se basa en la suposición de que todos los empleados son iguales, en que todos los empleados normales y sanos tienen necesidad de autoestima. A partir de esta premisa, el ETS considera importante el reconocimiento de las diferencias individuales. En realidad, un punto fundamental que debe tenerse presente es que lo que constituye un premio para una persona, podría ser un castigo para otra. Así que hay que prestar bastante atención a las diferencias individuales.

8. El ETS está bien; pero no tenemos tiempo para aplicarlo.

   Respuesta: En realidad, en muchísimas situaciones no requiere más tiempo que otros métodos. Reduce las conductas defensivas que adoptan los empleados cuando se sienten atacados, y así ahorra tiempo.

9. El ETS emplea técnicas "psicológicas" difíciles e indirectas para informar al empleado sobre un problema.

   Respuesta: En realidad, la mayoría de los supervisores que no han tenido contacto con el ETS desarrollan un doble trabajo en la búsqueda de métodos indirectos para hablar de los problemas a los empleados. Por ejemplo, dicen cosas como: "¿No crees que hay una forma mejor de hacer esto?" No solamente es indirecto este mensaje, sino que tiende también a disminuir la autoestima. En el ETS, se pide al supervisor que emplee expresiones directas relacionadas con el problema, en lugar de "darle vuelta al asunto".

10. Los empleados se darán cuenta de que estoy empleando el ETS con ellos.

    Respuesta: ¡Qué bueno! No hay nada en el ETS' que no pueda compartirse con los empleados. Es más, debemos compartirlo con ellos. Se pide a los supervisores que digan cosas como: "Asistí a un programa de entrenamiento. Estudiamos varias técnicas que creo nos pueden ayudar a identificaremos más unos con otros. Permítanme que les cuente algunas de las técnicas que aprendí".

# BIBLIOGRAFÍA


**Ardrey, R.** The Social Contract. New York: Atheneum, 1970, p. 93.

**Argyris, C.** Executive Leadership. New York: Harper & Row, 1953, p. 13.

**Berne, E.** Games People Play. New York: Grave Press, 1964.

**Blake, R. R., and Mouton, J. S.** *The New Managerial* Gríd. Houston: Gulf Publishing Company, 1978.

**Coser, L.** The Function *of Social Conflict.* Glencoe, 111.: Free Press, 1954.

**DeCharms, R.** Personal Causation: *The* Interna! *Affective* Determinants *of* Behavior. New York: Academic Press, 1968.

**Festinger, L. A.** A Theory *of* Cognitive *Dissonance.* Stanford, Calif.: Stanford Uñiversity Press, 1957.

**Goldstein, A. P., and Sorcher, M.** Changing Supervisor Behavior. Elmsford, N.Y.: Pergamon Press, 1974.

**Goldstein, I. L.** Training in Work Organizations. Annual Review *of* Psychology, 31:229-272 (1980).

**Harris, T.** I'm OK—You're OK. New York: Avon Books, 1973.

**Herzberg, F.** Work and the Nature *of* Man. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

**James, M., and Jongeward, D.** Born *to* Win. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1971.

**Korman, A.** Industrial and Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, **1971,** chap. 3, Motivational Factors in Work Performance.

**Kuriloff, A. H.** Organizational Development *for* Survival. New York: American Management Association, 1972.

**Latham, G. P. and Locke, E. A.** Goal Setting—A Motivational Technique That Works. Organizational Dynamics, autumn 1979, pp. 168-180.

**Levinson, H.** Emotional Health in *the* World *of* Work. New York: Harper & Row, 1964.

**Livingston, J. S.** Pygmalion in Management. Harvard Business Review, 1963.

**Mager, R. F., and Pipe, P.** Analyzing Performance Problems. Belmont, Calif.. Fearon Publishers, 1970.

**Maslow, A. H** Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954 (2d ed., 1970).

**McGregor, D.** *The Human Side of* Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.

**Porras, J. I., and Anderson, B.** Improving *Managerial Effectiveness* through *Behavioral Modeling.* Unpublished Research Report, Stanford University, Graduate School of Business, 1980.

**Rosenbaum, B.** Common Misconceptions about Behavior Modeling and Supervisory Skills Training (SST). Training and Development Journal, August 1979.

**Shaw, G. B.** Pygmalion (edition bound with *My Fair* Lady by A. J. Lerner). New York: New American Library, 1975 (originally published 1912). Reprinted with permission of The Society of Authors on behalf of the Bernard Shaw Estate.

**Sheppard, H. L., and Herríck, N. Q.** *Where Have All the* Robots Gone? New York: Free Press, 1972.

**Skinner, B. F.** About Behaviorism. New York: Knopf, 1974.

**Skinner, B. F.** *The Behavior of* Organisms. New York: Appleton-Century-Crofts, 1938.

# ÍNDICE ANALÍTICO















*(Viene de la primera solapa)*

- Cómo lograr que los empleados mediocres se conviertan en excelentes productores
- Cómo corregir el desempeño deficiente, sin generar reacciones defensivas o resentimientos en los empleados
- Cómo mantener el desempeño deseado
- Cómo manejar a personas conflictivas, empleados problemáticos y situaciones delicadas.
- Cómo implantar los principios de la administración participativa
- Cómo conservar y mejorar la autoestima de los empleados
- Cómo resolver los conflictos entre empleados
- Cuándo se deben tomar acciones disciplinarias y cómo hacerlo efectivamente

Todo el material se presenta en forma práctica y con lenguaje directo y sencillo que salva la brecha entre la teoría y la aplicación. Se ofrecen casos prácticos sobre la interacción entre supervisores y subordinados, ejercicios para desarrollar habilidades y ejemplos de diálogos, que ilustran paso por paso sobre el manejo de todo tipo de problemas motivacionales en el trabajo. Las numerosas pautas y pasos de acción, y la variedad de historias de casos y ejemplos, hacen fácil e interesante la lectura de éste libro.

Escrito por uno de los expertos más cognotados en el área, **Cómo Motivar a los Empleados de Hoy** es un libro valioso de principio a fin. Los supervisores y gerentes de todos los niveles y de cualquier organización lo encontrarán de enorme utilidad para motivar eficazmente a su gente y para aprovechar al máximo su desempeño y productividad.

**Bernard L. Rosenbaum,** Ed. D., es presidente de MOHR Development Inc., en Stamford, Connecticut, EE.UU., la empresa mayor y más importante que elabora y desarrolla programas específicos de entrenamiento para el modelamiento de la coducta, según las necesidades de cada empresa. El Dr. Rosenbaum es especialista en la aplicación de las ciencias de la conducta aplicadas a una amplia gama de habilidades interpersonales, que incluyen dirección y supervisión, administración de ventas, ventas, negociaciones, entrevistas, etc. Presta asesoría a diversas empresas que representan a las industrias manufactureras, comerciales, farmacéuticas y bancarias. El Dr. Rosenbaum cursó su maestría y doctorado en Psicología Industrial en la Columbia University. Es miembro de la American Psychological Association y psicólogo reconocido por el estado de Nueva York. También es presidente del Personnel Sciences Center en la ciudad de Nueva York, que sirve a la industria en las áreas de selección de personal, análisis de actitudes de los empleados y orientación profesional.

Administración

Enfocado al desarrollo y uso de técnicas motivacionales específicas, más que a los aspectos teóricos, **"Cómo motivar a los empleados de hoy"** cubre áreas más extensas que otras obras del área, y muestra a los conductores de personal qué hacer para motivar a sus equipos laborales, y la manera exacta de lograrlo.

Esto se basa en un método gradual tan sencillo de seguir como un orden alfabético:

**A.** La obra explica las razones por las que los métodos tradicionales para motivar a los empleados perdieron su eficacia, pasa revista a las teorías motivacionales que han surgido con el propósito de llenar esa necesidad.

**B. "Cómo motivar a los empleados de hoy"** selecciona lo mejor de estas teorías, —material óptimo de la investigación avanzada— y lo sintetiza de inmediato en sus principios básicos.

**C.** Convierte estos principios en habilidades prácticas, y muestra cómo aplicarlas en situaciones laborales específicas. Constituye una fuente de información útil, sólida y confiable, que los encargados de personal pueden empezar a utilizar de inmediato en sus actividades diarias.



ISBN 968-451-472-7